Erich Davoine

Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte

Davoine
Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Eric Davoine

Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Davoine, Eric:
Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte / Eric Davoine.
Mit einem Geleitw. von Dieter K. Tscheulin. - 1. Aufl..

(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 1999
ISBN 978-3-8244-7114-0 ISBN 978-3-663-11903-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-11903-6

1. Auflage Januar 2002

Alle Rechte vorbehalten
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002
Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2002

Lektorat: Ute Wrasmann / Monika Mülhausen

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-8244-7114-0

Geleitwort

Ein gutes Zeitmanagement, d. h. eine rationale, wirksame und effiziente Nutzung der Arbeitszeit zu betreiben, ist eines der hauptsächlichen Anliegen von Führungskräften. Den besten Beleg dafür liefert der ständige, seit den fünfziger Jahren andauernde Erfolg von Zeitmanagement-Handbüchern und -Seminaren, ein Erfolg, der sich mit der Vermarktung von „methodischen" Terminkalendern noch verstärken konnte. Diese Handbücher, Seminare und Methoden enthalten Rationalisierungsrezepte und -techniken der täglichen Arbeit (Setzung von Zielen und Prioritäten, Programmierung, Beseitigung von Zeitdieben, Strukturierung der täglichen Kontakte, der Besprechungen und der allgemeinen Kommunikation usw.), die von einer Methode zur anderen relativ ähnlich sind und die ein allgemeines „Zeitmanagement" definieren. Im Hinblick auf diese normative Dimension des Zeitmanagementkonzeptes ist bemerkenswert, daß französische Zeitmanagement Berater und Seminarleiter Zeitmanagementtechniken häufig als „Geheimnis der deutschen Effizienz" vorstellen. Diese Argumentation bezieht sich nicht nur auf allgemeine nationale Stereotypen des eher organisierten und disziplinierten Deutschen und des „wie Gott in Frankreich" lebenden und arbeiteten Franzosen, sondern auch auf die Verhaltensmodelle vom amerikanischen Anthropologen Hall, die eine breite Anerkennung in der deutsch-französischen interkulturellen Forschung sowie in der Öffentlichkeit genießen, wenngleich sie von Ergebnissen neuerer wissenschaftlicher Untersuchungen in Frage gestellt werden.

Die bisher vorliegenden Arbeiten zum Zeitmanagement von Führungskräften finden ihren Schwerpunkt im Bereich normativer, eher populärwissenschaftlicher Werke. Wissenschaftliche, empirisch fundierte Forschungsarbeiten, die sich insbesondere mit interkulturellen Vergleichen beschäftigen, sind nach wie vor eher dünn gesät. Ziel der Arbeit von Davoine ist es daher zunächst, im Bezug auf einige neuere Forschungsarbeiten, ein integratives, sogenanntes konstruktivistisches Modell des Managementverhaltens auf ein spezifisches, empirisches Feld anzuwenden. Darauf aufbauend möchte Davoine die Anwendung eines anthropologischen Erklärungmodells, das die Zeitwahrnehmung als dominierende erklärende Variable deutsch-französischer Verhaltensunterschiede setzt, in Frage stellen. Drittes Ziel seiner Untersuchung ist es schließlich, nationale Verhaltensunterschiede anhand eines Ansatzes zu untersuchen, der Zeitmanagementunterschiede deutscher und französischer Führungskräfte nicht nur im Hinblick auf kulturelle Zeitwahrnehmungsunterschiede, sondern auch im Hinblick auf weitere kulturelle und institutionale Faktoren berücksichtigt.

Nach einem einleitenden Kapitel gibt Davoine einen kritischen Überblick der Deutschland–Frankreich–vergleichenden Forschungsarbeiten, die zur These der „Kulturbedingtheit" des Arbeitsverhaltens beigetragen haben. In anschaulicher Weise arbeitet er eine allgemeine Definition des Begriffs „Kultur" heraus und zeigt, daß Kultur nicht ausschließlich die objektive Kultur einer sozialen Gruppe ist, sondern daß sie subjektiv existiert, d. h. von Indi-

viduen tagtäglich getragen, gelebt und definiert wird. Besondere Beachtung verdient der anschließend präsentierte „State-of-the-Art" zu den empirischen Untersuchungen der vergleichenden deutsch-französischen Managementforschung. Darauf aufbauend werden anschließend die Ergebnisse der verschiedenen Studien über das Arbeitsverhalten französischer und deutscher Manager zusammengefaßt. Ein großes Detailwissen präsentierend, erläutert Davoine die Unterschiede hinsichtlich des beruflichen Werdegangs französischer „cadres" und deutscher Führungskräfte, die Unterschiede in der Auffassung und der Praxis des Management sowie der Rolle der nationalen Ausbildungssysteme in bezug auf die Konstruktion hierarchischer Beziehungen. Neben seinen umfassenden Literaturstudien profitiert Davoine dabei von seinem multikulturellen Background, der es ihm seit vielen Jahren ermöglichte, beide Systeme aus eigener Erfahrung kennenzulernen.

Ziel der in Kapitel 3 eingeleiteten und in Kapitel 4 vorgestellten empirischen Studie ist die Beschreibung und Konzeptualisierung der individuellen Zeitmanagementpraktiken von Führungskräften und darauf aufbauend ein deutsch-französischer Vergleich der Zeitmanagementpraktiken. Davoine organisiert seine Studie derart, daß er aus bisherigen Forschungsergebnissen und theoretischen Überlegungen heraus zunächst drei zentrale Forschungshypothesen herleitet. Seine qualitativ ausgelegte Studie basiert auf der Analyse von 45 Interviews unter deutschen und französischen Führungskräften. Davoine ist dabei große Sorgfalt zugute zu halten, in dem er frühzeitig erkannt hat, daß – aufgrund ihrer geographischen Nähe – leicht erreichbare elsässische Manager nicht als repräsentativ für französisches Managementverhalten gelten können. Eine weitere, mit Unterstützung des Frankreich-Zentrums an der Universität Freiburg durchgeführten quantitativ orientierten Studie stützt sich schließlich auf die Antworten von 392 Führungskräften aus Frankreich und Deutschland. U. a. zeigt Davoine, inwieweit Zeitmanagementpraktiken von Managern vorstrukturiert erscheinen und wie Manager diese Strukturen modifizieren, um diese Praktiken zu gestalten.

Bei seiner qualitativen Analyse zeigt Davoine ein tiefes Verständnis für die Methodik qualitativer Organisationsforschung und versäumt es dabei nicht, die dabei erhaltenen Ergebnisse soweit möglich zu strukturieren und zu quantifizieren. Die Problematik des Zeitmanagements wird dabei weiter anschaulich untermauert, indem Davoine eine Vielzahl von Zitaten aus seinen Interviews in den Text einbaut. Für den Leser sehr gut nachvollziehbar aufgebaut, wird dabei hinter jedem Zitat Nationalität und Nummer des Probanden angegeben. Als zentrales Ergebnis stellt Davoine fest, daß Manager eine paradoxe Einstellung gegenüber dem Zeitmanagement haben. Sie kritisieren die Methoden, beklagen eine allzu große Simplizität angesichts der Managerarbeit, die wenig programmierbar und verzeitlichbar sei. Trotz der geäußerten Kritik wird jedoch festgestellt, daß alle Manager anhand der Techniken, der Prinzipien und der Methodenelemente der gängigen Handbücher und Seminare eine eigene Arbeitsmethode entwickelt haben, um ihre persönliche Arbeit oder die ihrer Organisationseinheit zu rationalisieren. Als weiteres Ergebnis stellt Davoine fest, daß der Grad der Programmierbarkeit der Arbeitszeit eines Managers wie die Aufgabenstruktur durch

die formellen Strukturen seiner Organisationseinheit bestimmt wird. Weiter ergibt sich, daß das Management der Arbeitszeit einer Führungskraft durch die Rollenerwartungen der Mitglieder seiner Organisation und ihrer Umsysteme bestimmt wird.

Auch im Umgang mit quantitativen Methoden zeigt Davoine große Umsicht. Unter Verwendung des verteilungsfreien Kruskal-Wallis-Tests ermittelt er eine Reihe von Frage-Items, deren Ergebnisse signifikant beeinflußt werden von der Tatsache, ob es sich um französische oder um deutsche Probanden handelt. In gleichem Maße gelingt es Davoine z. B. zu zeigen, daß französische Manager in Deutschland signifikant in stärkerem Maße der Meinung sind, daß es in ihrem Unternehmen zuviel interne schriftliche Kommunikation gibt, als dies bei deutschen Managern in Frankreich der Fall ist. Demnach stellt Davoine als zentrales Ergebnis die Gleichartigkeit der Antworten deutscher und französischer Manager heraus. So teilen beide eine sehr ähnliche Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept. Damit weist Davoine nach, daß es nicht sinnvoll erscheint, zwei nationale Modelle des Zeitmanagements zu unterscheiden. Insbesondere hinsichtlich Aufgabenmanagement und Delegation ergeben sich sehr große Ähnlichkeiten zwischen deutschen und französischen Managern. Signifikante Unterschiede können hingegen für alle Variablen mit Bezug auf Kommunikation und Arbeitsbeziehungen nachgewiesen werden. So scheinen deutsche Manager eine formellere und stärker strukturierte Kommunikation zu pflegen als französische Führungskräfte.

Insgesamt präsentiert Davoine eine in jeder Hinsicht überdurchschnittliche Arbeit. Er gibt einen Literaturüberblick, der in dieser Form nur von einem vielsprachigen Wissenschaftler erbracht werden kann. Seine empirischen Studien dokumentieren ein ausgeprägtes Verständnis sowohl für quantitative als auch qualitative Managementforschung. Seine Arbeit ist nicht nur für den Forscher von Interesse, sondern auch für Manager aus multinationalen Unternehmen, welche wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der kulturell bedingten Unterschiede zwischen deutschen und französischen Führungskräften erhalten. Möge die vorliegende Arbeit weitere interkulturelle Studien initiieren, die sich dem Managementverhalten in anderen Bereichen und/oder anderen Ländern ebenso systematisch widmen.

Prof. Dr. Dieter K. TSCHEULIN
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Vorwort

Diese Arbeit, die im Rahmen des interdisziplinären Graduierten-Kollegs „Modernität und Tradition" des Frankreich-Zentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg entstanden ist, hat von den Beiträgen verschiedener Personen und Einrichtungen profitiert.

An erster Stelle gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Dieter K. Tscheulin, der die Betreuung dieser Arbeit nach dem Tod meines ersten Doktorvaters, Herrn Professor Dr. Hans-Josef Brink, übernommen hat, und bei dem ich immer Unterstützung, Förderung und weitere Forschungsanstöße gefunden habe. Mein Dank gilt auch Herrn Professor Dr. Gerold Blümle für die Übernahme des zweiten Gutachtens und für sein frühes Engagement bei der Entstehung des Projektes. Posthum danke ich Herrn Professor Brink, der die Fertigstellung dieser Arbeit leider nicht mehr erleben konnte.

Für ihre Unterstützung bei dem französischen Teil dieser Arbeit möchte ich mich auch bei verschiedenen französischen wissenschaftlichen Gesprächspartnern bedanken, vor allem bei Herrn Professeur Henri Savall der Université Lumière Lyon II, Direktor des ISEOR, bei Herrn Professeur Marc Bonnet, Frau Professeur Véronique Zardet, Herrn Professeur Sylvain Biardeau und bei ihren Mitarbeitern. Für Ratschläge und wertvolle Hinweise möchte ich mich bei Frau Professeur Sabine Urban, bei Herrn Professeur Jean-Claude Usunier, bei Herrn Professor Dr. Peter Walgenbach, bei den Teilnehmern des Kolloquiums „Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich" (insbesondere Herrn Dr. René Freyburger und Herrn Professeur Jacques Liouville), bei den Kollegiaten des Graduierten-Kollegs „Modernität und Tradition" des Frankreich-Zentrums der Universität Freiburg, sowie bei den Mitarbeitern des Lehrstuhls von Herrn Professor Tscheulin.

Für die finanzielle Unterstützung dieses Projektes danke ich dem Frankreich-Zentrum der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, besonders Herrn Professor Dr. Joseph Jurt, Vorstandsvorsitzender und Sprecher des Graduierten-Kollegs, und Frau Dr. Ursula Erzgräber, Geschäftsführerin des Frankreich-Zentrums und damals Koordinatorin des Graduierten-Kollegs. Für die finanzielle Unterstützung der Publikation danke ich auch der wissenschaftlichen Gesellschaft.

Außerdem möchte ich mich bei der Deutsch-Französischen IHK und den Clubs d'affaires franco-allemands Rhône-Alpes, Provence, Paris, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, die mir ihre Adressenkartei zur Verfügung gestellt haben, bedanken sowie bei allen Führungskräften für ihre Zeit und ihr Engagement im Rahmen des qualitativen und des quantitativen Teils der Studie. Mein besonderer Dank gilt Herrn Rüdiger Dollhopf, Vorstand von Rhodia in Freiburg, für sein Interesse an meiner Studie und für den großzügigen Förderpreis, den diese Doktorarbeit im Juli 1999 bekommen hat, Herrn Michael Biedert, Wirtschaftsprüfer, für sein ständiges Engagement, und Herrn Pascual Capella Soler, der sowohl als Freund als auch als Untersuchungsgegenstand viel zu dieser Arbeit beigetragen hat.

Für ihre freundliche Hilfe bei der Gestaltung des Fragebogens und beim Mailing an die Füh-

rungskräfte möchte ich mich bei meinen Freunden Dr. Holger Eggs und Sophie von Gneisenau bedanken. Für seine geduldige Korrektur und Verbesserung meiner ersten deutschen Textfassung und für sprachliche Beratung bedanke ich mich bei Heinrich Raatschen.

Und zuletzt danke ich noch meiner Familie, meinen Freunden und meiner Frau Ildikó für ihr Vertrauen und für ihre stetige Unterstützung, auch in jenen Phasen, in denen das Zeitmanagement dieses Projektes für sie wenig Zeit übrig ließ.

Dr. Eric DAVOINE
Maître de Conférences
Université de Haute-Alsace

Inhaltsverzeichnis

1. Fragestellung und Ziele der Untersuchung

„Was tun Manager?" ist seit CARLSON (1951) eine Frage, die Managementforscher häufig gestellt und sehr unterschiedlich beantwortet haben. Das Forschungsfeld des Arbeitsverhaltens vom Manager hat viele Arbeiten hervorgebracht, dennoch bringen die Übersichtsarbeiten[1] noch Lücken zum Vorschein. Zu diesen Lücken gehören zwei Bereiche, die den beiden folgenden Fragen entsprechen : „Was tun Manager, um die Effizienz ihrer Arbeit zu steigern?" und „Was tun deutsche Manager anders als französische Manager?". Diesen Fragen wird diese Arbeit folgen. In den nächsten Absätzen werden der Anlaß der Fragestellung und die Ziele der Untersuchung präzisiert.

1.1. Fehlen eines integrativen Modells des Managerverhaltens

Das Forschungsfeld über das Alltagsverhalten und die Arbeit von Managern bot jahrzehntelang eine deutliche Illustration davon, was KOONTZ (1980) den „Theoriedschungel" der Managementforschung nannte. Die Forscher waren zwar einig bei der institutionalen Definition von Managern, d.h. „hierarchische, organisationale Akteure, die die Verantwortung einer „organisationalen Einheit"[2] übernehmen, die Ansätze dieser Forscher über das, was diese Akteure machen oder machen sollten, variieren aber von einer Studie zu der anderen so stark, daß die Gesamtheit der Studien über die Arbeit von Managern nur begrenzte Perspektiven von kumulativem Wissen ermöglichte[3].

In den siebziger Jahren wurde dieses Forschungsfeld zum Schlachtfeld eines „Dschungelkrieges"[4] zwischen den Vertretern des funktionalistischen Ansatzes und den Vertretern des Aktivitätsansatzes, um die Antwort zur Frage „was tun Manager wirklich?". Die Vertreter des funktionalistischen bzw. klassischen Ansatzes, in der fayolschen Tradition von GULICK und URWICK (1937), betrachteten die Arbeit von Managern mithilfe von funktionalen Kategorien. Für sie ist die Antwort simpel: Manager tun nichts anderes als planen, führen, organisieren, kontrollieren...[5] Die Vertreter des Aktivitätsansatzes[6] bestritten den Nutzen dieser klassischen Funktionen als Beschreibungskategorien für den Managerjob, und zeigten durch Untersuchungen der kleinsten, beobachtbaren Verhaltenseinheiten des Manageralltags, daß dieser Alltag in der Wirklichkeit viel weniger strukturiert und weniger funktionsgeleitet ist, als das Idealbild der klassischen Managementliteratur. Heutzutage existiert diese Debatte

[1] Z.B. HALES (1986), NEUBERGER (1995), STEWART (1988), RAMME (1990), SCHIRMER (1991), WALGENBACH (1994)

[2] Vgl. MINTZBERG (1973)

[3] HALES (1986) ; SCHIRMER (1991)

[4] Der Ausdruck ist von SNYDER und WHEELEN (1981)

[5] Die Arbeit von RAMME (1990) enthält einen ausführlichen Überblick über die Beschreibungskategorien des funktionalistischen Ansatzes.

[6] Die bekannteste Studie ist die von Henry MINTZBERG (1973).

über Beschreibungskategorien immer noch[7] und zwischen mehr als zwei Ansätzen. Die Öffnung der Managementforschung zu anderen Disziplinen, wie die Psychologie, die Soziologie, die Sozialpsychologie und die Anthropologie[8] hat dieses Forschungsfeld verbreitet und fragmentiert. "Was" Manager tun, kann in der Tat, je nach den vom Forscher gewählten theoretischen Bezugsrahmen und methodologischen Untersuchungdesigns, eine Gesamtheit von Verhaltenssequenzen, Aktivitäten, Funktionen, Rollen, kognitiven Prozesse, Entscheidungen, Wahrnehmungen oder Aufgaben sein. Mit diesen verschiedenen theoretischen Bezugsrahmen sind auch verschiedene - meistens implizite - Grundhypothesen über das Handeln von Menschen eng verbunden, die unterschiedlichen, mehr oder weniger deterministischen bzw. voluntaristichen Menschenbildern entsprechen. Über diese Fragmentierung hinaus versuchen einige Autoren Aspekte dieser unterschiedlichen Ansätze zu integrieren und theoretische Modelle des Managerverhaltens[9] mit einem neueren Verständnis vom Strukturbegriff und vom Strukturierungsprozeß zu entwickeln[10].

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist demnach, im Bezug auf einige neuere Forschungsarbeiten, ein integratives, sogenanntes konstruktivistisches Modell des Managerverhaltens auf ein spezifisches, empirisches Feld anzuwenden.

1.2. Untersuchung des Zeitmanagement

Seit dem Buch von Peter DRUCKER im Jahre 1955[11] stellt das populärwissenschaftliche Zeitmanagementkonzept, als Methode zur Effizienzsteigerung der Manager-Arbeit durch eine strukturierte Zeit-Budgetierung einen kommerziellen Erfolg dar, wenn man das Volumen von Handbüchern, Seminaren und „systemischen" Terminkalendern betrachtet, die in den letzten 40 Jahren vermarktet worden sind.[12] Trotz einiger Variationen, bieten alle diese Handbücher und Seminare gemeinsame Grundprinzipien und Grundrezepte an: die Festsetzung von Zielen und Prioritäten, die Verzeitlichung und Programmierung der Aufgaben nach diesen Zielen und Prioritäten, die Reduzierung von potentiellen Störfaktoren der täglichen Programmierung und die Kontrolle der durchgeführten Aufgaben[13]. Mehr als ein Management *der* Zeit, bietet das Zeitmanagementkonzept eine Methode zweckrationaler Strukturierung des Manager-Alltags *durch* die Zeit und *in* der Zeit[14] an - eine Zeit, die einer homogenen, quantifizierbaren,

[7] Siehe die Diskussion LEMAITRE, MINTZBERG (1994)
[8] Ausführlich CHANLAT (1991)
[9] Exemplarisch CARROLL, GILLEN (1987); YÜKL (1989); und MINTZBERG (1996)
[10] Vgl. SAVALL, ZARDETet al. (1985); STEWART, BARSOUX, KIESER, GANTER, WALGENBACH, (1994); WITTINGTON (1992); WILLMOTT (1994)
[11] Vgl. HALES (1986) und SLAVEN, TOTERDELL (1993)
[12] Vgl. COTE, COTE, TEGA (1991), SEIWERT,WAGNER (1991)
[13] Es sind diese Grundprinzipien, die z. B. für SLAVEN, TOTTERDELL (1993) oder WALGENBACH (1995a) das „Konzept" definieren.
[14] Es handelt sich hier um eine fast metonymische Interpretation. Vgl. Kapitel 3.

linearen und ökonomischen Vorstellung der Temporalität und des menschlichen Handelns entspricht.

Die implizite Begrifflichkeit des Handelns und des handelnden Subjektes vom Zeitmanagementkonzept stellt hiermit eine neo-funktionalistische, rationale, voluntaristische und individualistische Begrifflichkeit eines handelnden Managers dar, der seine Arbeit und seine Aktivitäten verwaltet und strukturiert, ohne andere mögliche Formen der Strukturierung als die, die er initiiert - oder die er initiieren soll -, in Betracht zu ziehen[15]. Mit anderen Worten ist diese Begrifflichkeit des menschlichen Handelns nicht weit von der Begrifflichkeit des Handelns von einem *Homo oeconomicus* entfernt, der sich in einem theoretischen, organisationalen Umfeld bewegt, das - analog zur Markttheorie - impliziten Hypothesen eines „reinen und vollkommenen" Managements entsprechen würde. Was diese Aufgaben bzw. die Aufgaben eines Managers sind, wird in Zeitmanagementhandbüchern selten diskutiert, und die Kritik von HALES (1986) an dem Werk von Peter DRUCKER: „*Some of the more celebrated writings on effective management are singularly reticent about specifying* what *effective managers are effective at*[16]." gilt für fast alle Werke, die sich als Zeitmanagementhandbücher vorstellen.

Die extreme Diversität der Stellungnahmen der Forscher zum Zeitmanagementkonzept kann als Konsequenz der Diversität von Handlungsmodellen im Forschungsfeld über das Managerverhalten verstanden werden. Manche wissenschaftliche Ansätze zeigen sich in der Tat wenig kompatibel mit dem impliziten neo-funktionalistischen, normativen Handlungsmodell des Konzeptes. Mit mehr[17] oder weniger[18] kritischer Distanz experimentieren manche Forscher mit dem Konzept, während andere versuchen, mit mehr[19] oder weniger[20] kritischer Distanz, sowohl das idealtypische Zeitbudget eines Managers als auch die idealtypischen Störfaktoren dieses Zeitbudgets zu definieren. Manche Autoren betonen, daß die zahlreichen Kontingenzfaktoren, die den Arbeitsalltag eines Managers beeinflussen können, die Definition eines allgemeinen, musterhaften Arbeitsverhaltens sinnlos machen[21]. Andere kritisieren die realitätsfremde, normative Dimension des Konzeptes, die der Komplexität und der Reaktivität des Manageralltags nicht entspricht[22]. Manche Forscher kritisieren die funktionalistischen Grundannahmen des Konzeptes, formulieren aber pragmatische Handlungsempfehlungen, die relativ ähnlich sind[23]. Manche schlagen eine kollektive,

[15] Vgl. WALGENBACH (1995a)
[16] Vgl. HALES (1986, p. 89 - kursiv im Original).
[17] Vgl. SLAVEN, TOTTERDELL (1993)
[18] Vgl. HALL, HURSCH (1991)
[19] Vgl. STEWART (1967)
[20] Vgl. KEVENHÖRSTER, SCHÖNBOHM (1974), LEMAITRE (1994)
[21] Vgl. EILON (1992), WALGENBACH (1995b)
[22] Vgl. KOTTER (1984), WALGENBACH (1995b)
[23] Vgl. MINTZBERG (1973)

organisationale Umformulierung des Konzeptes vor[24]. Im Hinblick auf die Problematik der kulturellen Relativität - sei diese Kultur 'national' oder 'organisational'[25] - des Verzeitlichungsprinzips[26], betrachten andere das Zeitmanagementkonzept als ein kennzeichnendes Element einer spezifischen Arbeitskultur.

Diese Vielfalt von Stellungnahmen der Forscher zum Zeitmanagementkonzept, die im zweiten Kapitel ausführlicher vorgestellt werden, illustriert die schwierige Definition eines einheitlichen, normativen Konzeptes in diesem Forschungsfeld, wo eine Vielfalt von Ansätzen zur Manager-Arbeit existiert[27]. Diese Vielfalt verbirgt aber auch ein Defizit auf diesem Forschungsfeld. Trotz zahlreicher normativer Konzepte („Dies sollen Manager tun") und zahlreicher beschreibender Studien über „Was tun Manager ?" wurden die Fragen „Welche Störfaktoren begrenzen das Zeitmanagement von Managern ?" und „Was tun Manager, um die Effizienz ihrer Arbeit zu steigern ?" selten systematisch empirisch erforscht. Die Beantwortung dieser beiden Fragen im Bezug auf ein empirisches Untersuchungsfeld wird ein weiteres Ziel dieser Studie sein.

1.3. Ein deutsch-französischer Vergleich

Für jede Managementproblematik stellt eine binational vergleichende Perspektive die Möglichkeit dar, die Universalität oder die kulturelle Kontingenz eines Phänomens zu untersuchen[28]. Bei der Thematik des Zeitmanagement wird zusätzlich angestrebt, ein stark verbreitetes kulturelles Stereotyp zu untersuchen, das des planenden, organisierten, „zeitmanagenden" Deutschen gegenüber dem nicht planenden, nicht organisierten, „wie Gott in Frankreich lebenden und arbeitenden" Franzosen darstellt (z. B. HALL, REED-HALL, 1984; JPB, 1993). Dieses Stereotyp hat auch durch den in der deutsch-französischen vergleichenden Forschung herrschenden Ansatz vom amerikanischen Anthropologen Edward T. HALL „wissenschaftliche" Befürworter gefunden, aber noch keine aussagefähige empirische Bestätigung.

Die Thematik der deutsch-französischen Zeitmanagement-Unterschiede, bei der die Deutschen als positive Vorbilder und die Franzosen als negative Vorbilder vorgestellt werden, ist seit der Doppelpublikation des Werkes von Edward T. HALL und Mildred REED-HALL (1984a, 1984b) sicherlich eines der populärsten und der häufigsten angesprochenen Themen der Publikationen über deutsch-französisches Management. Die Aussagen von französischen

[24] Vgl. SAVALL, ZARDET et al. (1985); STEWART(1967)
[25] Vgl. HALL (1984); BLUEDORN, DENHARDT (1988), SCHEIN (1987)
[26] Die Übersetzung vom englischen Begriff „timing".
[27] Vgl. HALES (1986), SCHIRMER (1992)
[28] Vgl. SCHMIDT (1993)

Teilnehmern deutsch-französischer Interaktionen geben tatsächlich ein Bild von Deutschen[29], die mehr Achtung vor Pünktlichkeit und Termineinhaltung zeigen, ihre Aktivitäten systematischer programmieren, ihre Aufgaben systematischer durchführen, ohne sich unterbrechen zu lassen, ihre Sitzungen stärker strukturieren, und schriftliche Kommunikation häufiger bevorzugen. Franzosen werden im Gegensatz dazu von deutschen Beobachtern als weniger pünktlich und weniger strukturiert in ihren täglichen Kommunikationen und Aufgaben beschrieben. Das monochronische/polychronische Modell von HALL (1984), ein kulturdifferenzierendes Modell, das das Verhalten mit der kulturbedingten Zeitwahrnehmung verbindet, ist das häufigst angewendete Erklärungsmodell[30] dieser Verhaltensunterschiede. Für HALL und REED-HALL (1984a) ist das von den französischen Beobachtern wahrgenommene und beschriebene Verhalten der Deutschen symptomatisch für ein monochronischeres, kulturelles System, ein System, in dem die tägliche Aktivität in einer linearen, homogenen Zeit erfahren und begriffen wird. Das Verhalten der Franzosen scheint im Gegensatz dazu symptomatisch für ein polychronischeres, kulturelles System, in dem die Zeit diffuser wahrgenommen wird, und in dem die Aktivität mehr in der heterogenen Zeit zwischenmenschlicher Beziehungen erfahren und begriffen wird[31]. Dieses Erklärungsmodell, das sich auf eine Tradition anthropologischer Forschungsarbeiten über die Zeit in industriellen bzw. modernen Gesellschaften und in traditionellen bzw. „archaïschen" Gesellschaften[32] bezieht, und das mit dem „Zeitverhalten" ein dichotomisches Differenzierungsprinzip der deutschen und der französischen Kulturen festsetzt, bleibt durch seine bipolare, antagonistische Logik[33] und seine statische Dimension[34] sehr nah von nationalen Stereotypen[35] der „deutschen Effizienz" und der „französischen *Débrouillardise*"[36].

Der populäre Erfolg dieses bipolaren Modells kann sicherlich durch die wissenschaftliche Aura erklärt werden, die er den nationalen Stereotypen zuweist. Spätere empirische Untersuchungen weisen aber darauf hin, daß das Modell nicht unbegründet ist. In den Studien von GIROD DE L'AIN (1991), von HELMOLT und MÜLLER-JACQUIER (1991), FISCHER (1996) oder BOMMENSATH (1991) findet der Leser Aussagen deutscher und französischer Manager, die das Modell von HALL teilweise untermauern. Mit einer

[29] Eine Originalität - und für die Managementforschung eine Schwachstelle - der Studie von HALL und REED-HALL ist, daß nicht nur Manager befragt worden sind. Präzise Auskünfte über die befragte Population wird außerdem in keinem der Bücher von HALL gegeben.

[30] Bei den Beratern, die im deutsch-französischen Management spezialisiert sind (UNTEREINER, 1991; HERTERICH, 1989; JPB, 1990; GAUTHEY et al., 1988) wie bei den Forschern (USUNIER, 1991; PETIT, 1996; PATEAU, 1993).

[31] HALL, 1984, pp. 54-65

[32] Vgl. HALL (1984); HALL, REED-HALL (1984), auch HASSARD (1991)

[33] Vgl. DEMORGON, PATEAU (1993); USUNIER (1991)

[34] Obwohl HALL einen evolutiven, konstruktivistischen Ansatz der Kultur befürwortet (1979).

[35] Siehe die Kritiken von BOURNOIS (1996, p. 128); FISCHER (1996, p. 49); PETIT (1991, p. 292); DEMORGON, PATEAU (1993)

[36] Oder „System D" wie Durchwursteln – siehe z. B. HOSS (1999)

statistischen Befragung bei 216 Filialen deutscher und französischer Gruppen hat die Unternehmensberatung JPB (1990) festgestellt, daß unterschiedliche Zeitverständnisse von den französischen Filialen deutscher Gruppen als wichstigster, kultureller Störfaktor in der Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft betrachtet werden. Eine weitere Untersuchung, die auch deutsch-französische Zeitwahrnehmungsunterschiede hervorhebt, wurde anhand einer Zeitwahrnehmungsskala von Jean-Claude USUNIER (1991) in fünf Ländern geführt.

Ziel dieser Untersuchung wird demnach nicht sein, die Existenz von Verhaltens- und Zeitwahrnehmungsunterschieden deutscher und französischer Manager zu bestreiten, sondern die Anwendung eines anthropologischen Erklärungsmodells, das die Zeitwahrnehmung als dominierende, erklärende Variable deutsch-französischer Verhaltensunterschiede setzt, in Frage zu stellen. Die Relevanz eines solchen Modells, das für einen Kulturvergleich von industriellen und traditionellen Gesellschaften (eine Vergleichssituation, für die das Modell entwickelt wurde) unbestritten bleibt, scheint fragwürdiger für einen Verhaltensvergleich von Managern, die sich in relativ ähnlichen organisationalen und industriellen Umfeldern bewegen, Umfeldern, die von HALL (1984) kaum wahrgenommen werden. Ein drittes Ziel dieser Untersuchung wird demnach sein, diese nationalen Verhaltensunterschiede anhand eines Ansatzes zu untersuchen, der Zeitmanagementunterschiede deutscher und französischer Führungskräfte nicht nur im Hinblick auf kulturelle Zeitwahrnehmungsunterschiede sondern auch mit Hinblick auf weitere kulturelle und institutionale Faktoren berücksichtigt.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in vier Kapitel geteilt:

1- Kapitel 2 gibt einen kritischen Überblick der deutsch-französischen vergleichenden Forschungsarbeiten, die zur These der „Kulturbedingtheit" des Arbeitsverhaltens beigetragen haben. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ansätze dieses Forschungsfeldes und die wichtigsten Ergebnisse der vergleichenden empirischen Studien über Manager und Management in Frankreich und Deutschland dargestellt. Dabei werden die wichtigsten Ansätze der Kulturbedingtheit dargestellt und die Ergebnisse der verschiedenen Studien über das Arbeitsverhalten französischer und deutscher Manager zusammengefaßt. Am Ende dieses Kapitels wird auch die bereits erwähnte HALLsche These über deutsch-französische Zeitmanagementunterschiede, die in den nächsten Kapiteln empirisch untersucht werden, präziser vorgestellt.

2-Im Kapitel 3 wird der theoretische Bezugsrahmen sowie die Methodik der durchgeführten empirischen Untersuchung über das Zeitmanagement von Führungskräften präsentiert. Da das Zeitmanagementkonzept in der Managementliteratur stark umstritten ist, wird zuerst die Diskussion über die wichtigsten Begriffe und Aspekte der Methoden dargestellt, die in Zeitmanagement-Handbüchern empfohlen werden. Die Gegenüberstellung des Zeitmanage-

mentkonzeptes und der empirischen Untersuchungen in diesem Abschnitt wird zeigen, daß das Zeitmanagementkonzept zwar in vieler Hinsicht zu kritisieren ist, dennoch theoretisch legitimiert bleibt. Dieser Überblick wird auch einen Forschungsbedarf aufzeigen, da nur wenige Untersuchungen über die Umsetzung dieses Konzeptes und über den Gebrauch von Zeitmanagement-Techniken durch Führungskräfte existieren. Nach dieser Diskussion wird der theoretische Bezugsrahmen sowie das Untersuchungsdesign der durchgeführten empirischen Studie präsentiert, deren Ergebnisse in den Kapitel 4 und 5 vorgestellt werden.

3- Im Kapitel 4 werden die Zeitmanagementpraktiken von Manager anhand der Analyse von Fallstudien und qualitativen Interviews beschrieben und kommentiert. Dieses Kapitel beabsichtigt aufzuzeigen, inwieweit Zeitmanagementpraktiken von Managern vorstrukturiert erscheinen (zentrale Hypothese ZH1) und wie Manager diese Strukturen modifizieren, um diese Praktiken zu gestalten (zentrale Hypothese ZH2). Die Auswertung der Äußerungen und der Beobachtung von 45 Managern wird es möglich machen, nach diesen zwei Hypothesenachsen einige zusätzlichen Subhypothesen zu generieren.

4- Im Kapitel 5 werden deutsch-französische Zeitmanagementunterschiede anhand der Auswertung der Antworten von 392 deutschen und französischen Managern präziser untersucht. Es wird untersucht, ob ein deutsches Modell des Zeitmanagement von einem französischen Modell zu unterscheiden ist, wie es oft in der deutsch-französischen Managementliteratur beschrieben wird. Die zentrale Hypothese ZH3, die hier untersucht und belegt werden soll, faßt den Inhalt dieses letzten Kapitels zusammen: Deutsche und französische Manager managen ihre Zeit und ihre Aktivität mit den gleichen Methoden und Prinzipien, doch die Unterschiede der kognitiven, sozialen und organisationalen Strukturen, die aus den unterschiedlichen sozialen und institutionellen Kontexten entstehen, führen zu großen Unterschieden im Arbeitsverhalten. Es wird gezeigt, daß die in anderen Studien identifizierten deutsch-französischen Unterschiede hinsichtlich sowie formaler Organisationsstrukturen, Hierarchie- und Rollenwahrnehmung, als auch Kommunikationsstilen das Zeitmanagement von Führungskräften unterschiedlich beeinflussen.

2. Manager und Management in Frankreich und Deutschland – ein Forschungsüberblick

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die bisherige Forschung zu deutsch-französischen Unterschieden im Organisations- und Managerverhalten darzustellen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ansätze dieses Forschungsfeldes und die wichtigsten Ergebnisse der vergleichenden empirischen Studien über Manager und Management in Frankreich und Deutschland dargestellt. Da dieses sehr interdisziplinäre Feld von einer großen Vielfalt methodologischer und theoretischer Ansätze bezüglich der Kulturbedingtheit von Verhaltensweisen geprägt ist, werden zunächst eine allgemeine Definition vom Kulturbegriff und die wichtigsten Ansätze der Kulturbedingtheit dargestellt (Abschnitt 2.1). Im Abschnitt 2.2 werden die Ergebnisse der verschiedenen Studien über das Arbeitsverhalten französischer und deutscher Manager (das heißt, französischer *dirigeants* und *cadres* und deutscher 'Führungskräfte') zusammengefaßt.

2.1 Der Einfluß der nationalen Kultur und des nationalen Kontextes auf das Arbeitsverhalten

Die Vielfalt der begrifflichen und methodologischen Ansätze in dem Forschungsgebiet 'vergleichende deutsch-französische Forschung' macht es nötig, den Nutzen - ebenso wie die Abgrenzungen und Überschneidungen - der verschiedenen Ansätze zu bestimmen. Mit 'vergleichender deutsch-französischer Forschung'[37] sind nicht nur 'vergleichende Untersuchungen' im engeren Sinne gemeint: Einige der hier dargestellten Untersuchungen sind eher 'implizite Vergleiche', d. h. Beschreibungen einer Kultur durch einen Vertreter der anderen Kultur, oder auch Untersuchungen über deutsch-französische Interaktionen. Im Abschnitt 2.1.1. wird eine allgemeine Definition von Kultur abgegrenzt und diskutiert. Im Anschluß daran werden die theoretischen und methodologischen Besonderheiten dreier methodischer Ansätze dargestellt: des interaktionistischen Ansatzes (2.1.2), des sozietalen Ansatzes (2.1.3.) und des quantitativen kulturalistischen Ansatzes (2.1.4.) Zum Schluß werden die empirischen Untersuchungen dieses Forschungsfeldes in einer Übersicht klassifiziert und aufgezeigt.

2.1.1. Kultur und Sozialisation des Individuums: theoretische Grundlage aus anthropologischen und soziologischen Perspektiven

Eine erschöpfende, exakte und universelle Definition von Kultur zu geben, wird hier nicht angestrebt. KROEBER und KLUCKSHOHN (1952) zählen mehr als 164 Definitionen und begriffliche Fassungen auf, und die Zahl dieser Definitionen hat sich seit den 50er Jahren zweifellos vervielfacht. Es gibt fast ebenso viele Definitionen von Kultur wie Forscher in

[37] Vgl. z.B. FISCHER (1996); ERLINGHAGEN (1995)

diesem Bereich. Diese Vielfalt der Definitionen ist wahrscheinlich ein Beleg dafür, daß Kultur nicht ausschließlich die 'objektive' Kultur einer (sozialen) Gruppe ist, sondern daß sie subjektiv existiert, d. h. als eine Kultur, die von Individuen tagtäglich getragen, gelebt, und definiert wird. Eine allgemeine Definition von Kultur wurde hier ausgewählt, mit fünf Charakteristiken, die für den untersuchten Gegenstand - nämlich das Managerverhalten – relevant erschienen. Im Anschluß daran werden die Mechanismen und die Prozeße diskutiert, durch die eine nationale Kultur Verhaltensweisen bedingt und beeinflußt.

2.1.1.1. Eine allgemeine Definition von Kultur

Verschiedene Arbeiten haben im Detail die Begriffsgeschichte von 'Kultur' und die Diskussionen und Hypothesen, welche die verschiedenen Definitionen implizieren, aufbereitet[38]. Die Geschichte des Begriffs ist mit der Geschichte der Sozialwissenschaften und mit den interdisziplinären Abgrenzungsdiskussionen zwischen Geschichte, Soziologie und Anthropologie verbunden. Seitdem der Kulturbegriff am Anfang des 18. Jahrhunderts in Frankreich nicht mehr ausschließlich für landwirtschaftliche Kulturen, sondern auch für die Bildung des Geistes verwendet wurde, ist dieser Begriff ununterbrochen verändert und bereichert worden[39]. 'Kultur' war zunächst jene des französischen '*honnête homme*'. Der französiche Terminus - zu 'Cultur' und schließlich 'Kultur' germanisiert - wird in Deutschland unter der Feder des Historikers ADELUNG (1907) einen anderen Sinn erhalten: Er wird Synonym für intellektuellen und sozialen Fortschritt des Menschen im Allgemeinen. Kultur wird von ADELUNG und den deutschen Historikern zu Beginn des 19. Jahrhunderts als eine vorwärtsgerichtete Bewegung des menschlichen Kollektivs vorgestellt, als Synonym von 'Fortschritt', was einer ideologischen Konzeption der menschlichen Zivilisation entspricht, die man auch in Frankreich, im Positivismus des Auguste COMTE (1897) findet. Gestützt auf die Schriften der deutschen Historiker, gibt der britische Anthropologe TYLOR im Jahr 1871 eine dritte Definition von Kultur, indem er sie als den Gegenstand der Anthropologie betrachtet. Diese neue Definition ist weniger ideologisch als die vorhergehende, und heutzutage am häufigsten in der Literatur zu finden. Kultur ist nach TYLOR (1913)[40]: *„eine komplexe Gesamtheit, die das Wissen, den Glauben, die Kunst, das Recht, die Moral, die Gebräuche und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfaßt, die der Mensch als Mitglied einer Gesellschaft erwirbt.“* Diese Auffassung von Kultur, als System von Normen, Werten und Verhaltensweisen, die eine soziale Gruppe teilt, faßt noch heutzutage mehrere Varianten. Eine für diese Studie relevante Definition gibt der kanadische Soziologe Guy ROCHER. ROCHER (1984, S.111) bestimmt Kultur als *„eine mehr oder weniger formalisierte, zusammenhängende Gesamtheit von Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln, die*

[38] In der Managementliteratur, Vgl. z.B. HOFSTEDE (1986); von KELLER (1993); USUNIER (1991)
[39] Vgl. ROCHER (1984)
[40] Vgl. TYLOR (1913); eigene Übersetzung.

von einer Mehrzahl von Menschen gelernt und geteilt werden und zugleich objektiv und symbolisch dazu dienen, diese Personen als ein bestimmtes und gesondertes Kollektiv zu konstituieren." Aus dieser Definition, die sich von der des Anthropologen TYLOR (1913) und von der des Soziologen DURKHEIM (1982) inspiriert, lassen sich fünf wichtige Aspekte der Kultur herausziehen, die in den nächsten Abschnitten präzisiert und begründet werden.

1- Kultur als eine Gesamtheit von Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln zu definieren, heißt Kultur zunächst als eine 'von den Akteuren gelebte Kultur' zu begreifen. Anders gesagt[41], die Kultur verkörpert sich und nimmt Form in sozialen Praktiken an. Nach dieser Definition ist Kultur nicht nur aus einem gemeinsamen Rahmen von Werten, Normen, Glaubensauffassungen, Symbolen, Schemata und Denkmustern gemacht, sie besteht auch aus Gefühlen und täglichen Verhaltensweisen. Kultur existiert und wird in den täglichen Praktiken der Akteure 'ausgedrückt'. Nach dieser Definition beschränkt sich Kultur nicht auf eine kleine Zahl von fundamentalen Werten[42], sondern erstreckt sich auf die Gesamtheit der beobachtbaren täglichen Interaktionen, die beispielsweise Edward HALL (siehe 2.1.3.) untersucht. Eine solche 'soziokulturelle' Konzeption von Kultur ist entgegengesetzt jenen Konzeptionen, die Kultur von sozialen Praktiken unterscheiden und Kultur als die unsichtbare, mentale oder kognitive Infrastruktur dieser sichtbaren sozialen Praktiken begreifen.

2- Diese Gesamtheit von Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln, welche eine Kultur ausmacht, ist eine *zusammenhängende* Gesamtheit, bzw. eine Gesamtheit, die ein System bildet[43]. Die täglichen Verhaltensweisen konstruieren sich auf einer Grundlage von Werten, Normen, Glaubensauffassungen und Symbolen, die untereinander systemlogisch verbunden sind. Diese Systemlogik der Kultur kann von den kulturellen Verhaltensunterschieden bezüglich familiärer und freundschaftlicher Präferenz und Solidarität im beruflichen Rahmen gut illustriert werden. BITTNER und REISCH (1996) berichten über mehrere Problemfälle, vor allem zwischen Managern aus dem Mittelmeergebiet und Managern aus nordeuropäischen Ländern. Das Unverständnis ist oft gegenseitig: Während der deutsche Manager sagt: „*Wie soll man geschäftliches Vertrauen in einen Mann haben, der seine Vettern bei allen Geschäften bevorzugt, egal was die Angebote der Konkurrenz sind?*" wird der arabische Geschäftsmann antworten: „*Wie soll man Vertrauen in einen Mann haben, der seine Vettern nicht bevorzugt?*" Um diese Übertretungen staatlicher Normen und Gesetze zu begreifen, muß man tatsächlich begreifen, was BITTNER und REISCH (1996) unterstreichen, daß nämlich in den mediterranen und in armen Ländern zuallererst vielmehr die Familie als der Staat - der Rechtsstaat oder das Gesetz - die Sicherheit und die Zukunft des Individuums garantiert und Verantwortung für die sozialen Risiken des Individuums übernimmt. In Deutschland oder in skandinavischen Ländern spielen der Staat und das Gesetz eine wichtigere Rolle für die

---

[41] Aus einer konstruktivistischen Perspektive (z. B. GIDDENS, 1986; DUPUIS, 1991)

[42] Vgl. beispielsweise den Ansatz von Geert HOFSTEDE (1986) im Abschnitt 2.1.5.

[43] Vgl. exemplarisch in der Managementliteratur BLEICHER (1992) und für den deutsch-französischen Vergleich ERLINGHAGEN (1995)

Sicherheit und den Wohlstand des Individuums. Die Verhaltensunterschiede gegenüber der Familie und gegenüber dem (staatlichen) Gesetz müssen daher im Lichte der unterschiedlichen Funktionsverteilung im System der sozialen Institutionen betrachtet werden.

3- Die Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln sind *mehr oder weniger formalisiert*, das heißt, mehr oder weniger explizit oder beobachtbar. Eine gängige Metapher zur Beschreibung von Kultur ist die des Eisbergs, wobei die sichtbare Spitze des Eisberges[44] - je nach Ansatz - aus beobachtbaren Verhaltensweisen oder aus formalisierten, bewußten und expliziten Verhaltensnormen besteht, zum Beispiel aus Gesetzen oder Regelungen. Die verborgene große Masse des Eisbergs bestünde dann aus den weniger bewußten und weniger expliziten Werten und Haltungen, die jedoch das Verhalten beeinflussen. Der formalisierte Charakter einer Regelung bedeutet nicht notwendigerweise eine stärkere Bestimmung der Verhaltensweisen[45]. Für eine Vielzahl von Situationen hat das Individuum eine Gesamtheit von weniger expliziten und formalisierten Regeln zur Verfügung, die es während seiner Sozialisation in Form von Normen, Verhaltensgewohnheiten, oder 'mentalen Programmen'[46] internalisiert hat. Bei bestimmten Situationen werden diese mentalen Programme, die mit Verhaltenssequenzen verbunden sind, aktiviert. So wird HOFSTEDEs Beispiel (1.1.5.) von den Österreichern und Deutschen, die *„selbst wenn keinerlei Verkehr ist, darauf warten, daß die rote Fußgängerampel auf grün schaltet, bevor sie eine Straße überqueren“* häufig von Franzosen in Deutschland erwähnt[47]. Wenn eine Ampel rot wird und kein Autoverkehr vorhanden ist, sind französische Fußgänger oft die einzigen, die eine deutsche Straße überqueren, was ihnen mißbilligende Blicke oder gar kritische Bemerkungen der anderen Fußgänger einträgt. Für den Franzosen wird die Verhaltenssequenz 'Straße überqueren' aktiviert, da es allem Anschein nach keine Gefahr gibt und er sich fähig und vor allem (sozial) autorisiert fühlt, individuell und unabhängig von einer Ampel die Gefahr der Lage einzuschätzen. Das Verhalten der anderen Fußgänger führt uns zum vierten Aspekt der Definition: Kultur wird von einer Gruppe *geteilt* und erlaubt dieser Gruppe, eine besondere und gesonderte Identität zu besitzen.

4- Kultur wird von einer Gruppe *geteilt*. Kultur wird zwar individuell interpretiert, das heißt, von Individuen auf idiosynkratische Weise mit mehr oder weniger Variationen zur Norm rekonstruiert[48], sie ist jedoch zuallererst kollektiv. Kultur muß von einer Gruppe geteilt sein. Die Mitglieder der Gruppe müssen diese Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln als normal oder als ideal betrachten. Kultur wird von einer Gruppe geteilt, kann aber Gegenstand individueller Variationen sein, die jedoch nicht übermäßig ausgeprägt sein dürfen, um nicht den Ausschluß des Mitgliedes aus der Gruppe herbeizuführen; Wie im vorhergehenden, harmlosen Beispiel der Straßenüberquerung. Die Gesamtheit der geteilten Arten zu denken,

---

[44] Vgl. HALL (1984); HOFSTEDE (1986); von KELLER (1993); TROMPENAARS (1994)
[45] Vgl. HALL (1984)
[46] Um den Ausdruck von HOFSTEDE aufzunehmen: Kultur als *Software of the mind*
[47] z. B. GAUTHEY (1993)
[48] Vgl. ROCHER, 1984, S. 118

zu fühlen und zu handeln, ist vor allem ein gemeinsamer Bezugsrahmen, mit dem die Gruppenmitglieder kommunizieren und die Gruppe 'objektiv' wahrnehmen können. Indem sie die gemeinsamen Arten zu handeln reproduzieren, kennzeichnen die Gruppenmitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gruppe und die Existenz und Identität der Gruppe in Bezug auf andere Gruppen. Die Gruppe kann sich in Untergruppen aufteilen, die ebenfalls eigene kulturelle Merkmale besitzen. Man kann hier auch von Unterkulturen sprechen, um die Kulturen dieser Untergruppen zu charakterisieren, da diese Kulturen sich anhand von Elementen der Gruppenkultur definieren, denen die Untergruppen angehören. Die Nation bleibt oft die grundlegende untersuchte kulturelle Gruppe, selbst wenn diese kulturelle Gruppe gelegentlich willkürlich definiert wurde[49]. Es kann innerhalb einer Nation bedeutende ethnische oder regionale Unterschiede geben, was für Deutschland besonders seit der Wiedervereinigung der Fall ist. Doch die Nation bleibt in der Regel eine untersuchungsrelevante Gruppe, solange die verschiedenen ethnischen und regionalen Gruppen sich im selben juristischen und institutionellen Rahmen entwickeln. Zum Beispiel kann das nationale Bildungssystem allen Mitgliedern einer Nation einen gemeinsamen Bezugsrahmen vermitteln, durch die Sprache, die landespezifische Allgemeinbildung, und bestimmte Arbeits- und Denkweisen. In Frankreich zum Beispiel trägt das Bildungssystem besonders stark dazu bei, die nationale französische Kultur zu definieren, weil Frankreich ein Land mit einem sehr zentralisierten und standardisierten Bildungssystem ist, im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten, und in weniger stärkerem Maße als Deutschland.

5- Schließlich bleibt der letzte zu unterstreichende Aspekt der Definition: Kultur wird *gelernt*. Kultur wird nämlich nicht nur den Individuen vermittelt, sie wird auch vom Individuum gelernt, welches sich die Kultur aneignet. Kultur ist daher keine Matrix, die kulturelle *Clones* produziert, sondern ein zugleich reales und virtuelles Universum von realem und idealem Verhalten, in dem Individuen sich Verhaltensweisen aneignen und Verhaltensweisen entwicklen. Der Sozialisierungsprozeß ist der Prozeß, in dem das Individuum im Laufe seines Lebens die soziokulturellen Elemente seines Milieus lernt und internalisiert. Diesem Prozeß ist der folgende Abschnitt gewidmet.

2.1.1.2. Der Sozialisierungsprozeß

Sozialisierung ist ein Begriff, der es erlaubt, die Einflußmechanismen der Kultur auf die Verhaltensweisen des Individuums zu begreifen. Sozialisierung kann als Prozeß definiert werden, in dem die Normen und Verhaltensweisen einer oder mehrerer Bezugsgruppen gelernt werden. Sozialisierung als Lernprozeß wirkt demnach durch Wiederholungs- und Nachahmungsprozesse, durch die Anwendung von positiven und negativen Anreizen und durch *Trial and error*-Prozesse[50]. Doch dieses Lernen ist auch mit dem Erwerb einer Identität

[49] Vgl. die Kritik in USUNIER (1991)
[50] Vgl. ROCHER (1984)

eng verbunden, und die Mechanismen dieses Erwerbs einer sozialen Identität des Individuums werden je nach Ansatz sehr unterschiedlich analysiert.

In der traditionellen und funktionalistischen Kulturanthropologie ist die Auffassung der Sozialisationsmechanismen durchaus einfach[51]. Gestützt auf Vergleiche von kulturellen Gemeinschaften sehr unterschiedlicher Natur verbinden die funktionalistischen Anthropologen, und insbesondere BENEDICT (1978), mit jeder Gemeinschaft ein einziges Verhaltensmodell. In diesem Ansatz, der mit jeder kulturellen Referenzgruppe ein einziges Entwicklungsmodell für das Kind verbindet, ist die Auffassung der Sozialisation ausgesprochen deterministisch. Die Entwicklung des Kindes wird begriffen als fortschreitende, oft frühe Inkorporierung der Werte, Normen und gemeinsamen Persönlichkeitszüge der angehörenden kulturellen Gruppe. Dabei ist die Motivation dieser Inkorporierung hauptsächlich die Identifikation mit den Erwachsenen dieser Gruppe. Unter dem Einfluß freudianischer Theorien auf die Anthropologie werden von diesen Autoren die frühen Erfahrungen des Kindes oft als besonders bestimmend für die Entwicklung der Persönlichkeit und für das kulturelle Verhalten des Erwachsenen gewertet. Dieser kulturfunktionalistische Sozialisationsansatz ist für seine Ähnlichkeit mit dem Pawlow'schen Konditionierungsmodell und mit der Dressur von Tieren kritisiert worden: Das Individuum sei hier als eine Art Automat gesehen, der während der Kleinkindzeit von einem einzigen – kulturellen - Muster programmiert und geprägt werde. Einige Autoren äußern Vorbehalte gegenüber dem Gebrauch eines solchen einzigen Sozialisationsmodells zum Verständnis kultureller Reproduktion in traditionellen Gesellschaften und sind offen kritisch gegenüber dem Gebrauch dieses Modells, um die vielfältigen Sozialisationswege moderner Gesellschaften zu verstehen.

Wichtig für die Unterscheidung der verschiedenen möglichen Sozialisationswege innerhalb einer Gesellschaft – bzw. einer nationalen Kultur - ist der Beitrag der Soziologie. Untersuchungsgegenstand der Soziologie ist nicht mehr die traditionelle Gemeinschaft, die sich kontinuierlich und gleichförmig reproduziert, vielmehr die ununterbrochen sich entwickelnde komplexe moderne Gesellschaft[52]. Soziologen erkennen von vornherein die Existenz einer Vielzahl sozialer Gruppen an, denen gegenüber das Individuum sich im Laufe seines Sozialisierungsprozesses definieren wird. Doch der Sozialisationsbegriff von manchen Soziologen strukturalistischer oder holistischer Prägung[53] ist nicht notwendigerweise weniger deterministisch als jener der Anthropologen: Anstelle des Stammes bei Anthropologen wird hier oft die soziale Ursprungs- oder Durchgangsklasse die Rolle der kulturellen Identifikationsgemeinschaft spielen. Der sogenannte „konstruktivistische" Ansatz wird diese Sicht einer mechanistischen Internalisierung gruppenkonformer Normen nuancieren. Der Begriff der 'Praktiken', der für konstruktivistische soziologische Ansätze ein zentraler Begriff darstellt,

[51] Vgl. kritisch DUBAR (1991)
[52] Vgl. MAISONNEUVE (1982); LEVI-STRAUSS (1989)
[53] Vgl. die Kritik von BOURDIEU (1981)

erlaubt eine zweifache Perspektive: Praktiken sind nicht nur das Ergebnis der Normen einer Gruppe, sie sind auch das Mittel, durch welche die (Verhaltens)normen der Gruppe sich vermitteln[54]. Gewiß werden Normen in den Praktiken reproduziert, aber sie werden in ihnen auch produziert und können daher dabei modifiziert werden. Diese dynamische Sicht der ständigen (Re)Produktion von Normen in den Praktiken erlaubt es, eine gewisse Eigenständigkeit des individuellen Handelns mit einem gewissen Determinismus der Strukturen zu versöhnen. Gewiß handelt das Individuum in einem strukturierten Universum, aber die Handlungen des Individuums reproduzieren und produzieren auch dieses Universum. Internalisierte Praktiken haben wie Normen eine Regulierungssfunktion gegenüber dem Verhalten, doch wird diese Funktion verschieden ausgeübt. Während im Falle der Regulierung durch Normen eine Regulierung zur Konformität mit dem, was gut oder richtig sei, geschieht, handelt es sich bei der Regulierung durch Praktiken um eine Regulierung, welche das Handeln auf das begrenzt, was denkbar oder möglich sei. Dabei ist das Denkbare oder Mögliche bestimmt von der vorangangenen Erfahrung des Individuums und von der Gesamtheit von Normen, kognitiven Schemata und Werten, welche es im Verlauf seiner vergangenen Erfahrung internalisiert und konstruiert hat, und die heute seine Handlungsfähigkeit bestimmen und begrenzen.

Der Begriff des 'Habitus', von Pierre BOURDIEU (1981, 1984) der klassischen Philosophie entlehnt, erlaubt es, relativ klar den Strukturdualismus von Praktiken zu formalisieren. Der Habitus eines Individuums ist nach BOURDIEU (1981) die Gesamtheit der erworbenen Dispositionen, der Wahrnehmungsschemata, der Handlungsmöglichkeiten, der Arten zu fühlen, zu sein und zu handeln, die im und durch den sozialen Kontext zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort in den sozialen Strukturen gelernt und beigebracht werden[55]. Der Habitus eines Individuums, den BOURDIEU als eine strukturierte und strukturierende Struktur definiert, entsteht ausgehend von der Erfahrung des Individuums, das heißt ausgehend von Praktiken, welche von seinen wirklichen und erwünschten Positionen und Zugehörigkeiten im sozialen Feld strukturiert sind. Dieser Habitus trägt dazu bei, die individuellen Praktiken zu strukturieren, indem er definiert, was für das Individuum denkbar und möglich ist. Nach BOURDIEU (1981) kann der Habitus als eine „generative Grammatik des Handelns" für das Individuum und der Sozialisationsprozeß des Individuums als Prozeß der Habituskonstruktion definiert werden. Auch wenn BOURDIEU in seinen Werken (vor allem BOURDIEU, 1984) über die soziale Reproduktion in Frankreich mehr auf dem doppelten, determinierten und determinierenden Charakter des Habitus insistiert, als auf seinem veränderbaren Charakter, bietet der Begriff des Habitus - unabhängig von seinem empirischen Gebrauch im begrenzten Rahmen der Mechanismen der sozialen Reproduktion - ein umfassendes Verständnis der Mechanismen, welche das menschliche Handeln strukturie-

[54] Vgl. GIDDENS (1986); BOURDIEU (1991); zusammenfassend DUPUIS (1991); WALGENBACH (1995b)

[55] BOURDIEU spricht hier vom sozialen 'Feld'.

ren, und es scheint möglich, ihn auf andere Forschungsgebiete zu übertragen.

Der Sozialisationsbegriff von BERGER und LUCKMANN (1986) bietet einen wichtigen zusätzlichen Beitrag zum Habitusbegriff, insofern er primäre und sekundäre Sozialisation unterscheidet[56]. Tatsächlich ist für die meisten Anthropologen und Sozialisationstheoretiker Sozialisation zunächst eine Sozialisation des Kindes. Wenn die theoretischen Psychologen der primären Sozialisation Phasen in der kindlichen Konstruktion mentaler Strukturen unterscheiden, dann unterstellen sie auch, daß diese Strukturen ungefähr im Alter von sieben Jahren ein gewisses Gleichgewicht erreicht haben. Auch BERGER und LUCKMANN unterstellen, daß am Ausgang der primären Sozialisation das siebenjährige Kind eine strukturierte Auffassung seiner sozialen Welt (und der Rollen, der Sprache und des Codex dieser Welt) erworben hat. Anhand dieses Basiswissens wird das Kind seine künftigen Erfahrungen klassifizieren und ordnen. Doch diese primäre Sozialisation ist niemals vollständig erfolgreich, noch vollständig abgeschlossen, und das Individuum setzt seine Entwicklung auch im Erwachsenenalter in sozialen 'Unterwelten' fort, in denen es spezifisches und spezialisiertes Wissen, neue Rollen, neue Sprachen und neue spezifische Codex nutzt und erwirbt. Solches spezifisches Wissen, welches ein an berufliche Beschäftigung gebundenes Wissen ist, und das eine berufliche oder sozioprofessionelle Identität bestimmt, setzt die primäre Sozialisation voraus, von dem es eine Fortsetzung ist. Dies ist auch dann der Fall, wenn solches spezifisches Wissen gelegentlich in Konflikt gerät mit der während der primären Sozialisation erworbenen subjektiven Auffassung der sozialen Wirklichkeit (zum Beispiel bei einem französischen Grande-Ecole-Absolventen mit Herkunft aus der Arbeiterklasse[57]). BERGER und LUCKMANN unterstreichen auch die Rolle der verschiedenen Institutionen im Laufe des Sozialisationsprozesses und unterscheiden die Institutionen der primären Sozialisation (wie z. B. die Familie oder die Schule) von den Institutionen der sekundären Sozialisation (wie das Unternehmen, die Berufsgruppe, die politische Partei, die Gewerkschaft).

Für die Untersuchung des kulturellen Einflusses auf berufliches Verhalten - jenes französischer und deutscher Manager - scheint es daher wichtig, die sekundäre (oder berufliche) Sozialisation und ihren institutionellen Rahmen ebenso zu untersuchen wie die primäre Sozialisation. Gleichfalls scheint es wichtig, die Gesamtheit der Elemente zu berücksichtigen, welche den beruflichen Habitus französischer und deutscher Manager ausmachen und die ihr Handeln strukturieren, das heißt ihre Werte, Haltungen, kognitiven Schemata, Denk- und Verhaltensweisen. In der vergleichenden deutsch-französischen Managementforschung werden aber diese verschiedenen Elemente von verschiedenen Forschungsansätzen untersucht. In diesem Forschungsfeld lassen sich drei grundlegende theoretische Varianten über den kulturellen Einfluß auf das Verhalten unterscheiden, drei Varianten, die drei verschiedenen methodologischen Ansätzen entsprechen. In den folgenden Abschnitten

[56] Vgl. BERGER und LUCKMANN (1988)

[57] Vgl. DUBAR (1991)

werden die drei wichtigsten methodologischen Ansätze erläutert: der interaktionistische Ansatz (2.1.2.), der sozietale Ansatz (2.1.3.) und der quantitative kulturalistische Ansatz (2.1.4.). Obwohl diese drei Ansätze ursprünglich aus unterschiedlichen Disziplinen stammen (Anthropologie, Soziologie und Management) durchdringen sie sich während der 90er Jahre doch mehr und mehr[58].

2.1.2. Die Besonderheiten des kulturalistischen interaktionistischen Ansatzes von HALL

Als Konsequenz der intensivierten ökonomischen und politischen Beziehungen zwischen Frankreich und Deutschland während der vergangenen 20 Jahre ist das Gebiet der Interaktionen zwischen Franzosen und Deutschen im beruflichen Kontext zum Gegenstand zahlreicher qualitativer und quantitativer Untersuchungen mit verschiedenartigen Fragestellungen geworden[59] und hat zahlreiche Arbeiten und Schriften spezialisierter Berater hervorgebracht[60]. Dieser Forschungsansatz, der der interkulturellen Interaktion gewidmet ist, wurde insbesondere vom amerikanischen Anthropologen Edward HALL (1979) entwickelt, der seine Anthropologie als eine Anthropologie der Kommunikation definiert.

Die erste Originalität der anthropologischen Methodologie von HALL ist es, Kommunikation als Untersuchungsgegenstand zu begreifen, weil Kommunikation das Gebiet ist, auf dem Kultur gleichzeitig ausgedrückt und vermittelt wird. In Referenz an die Kommunikationstheorie MACLUHANs definiert HALL (1979) ein Postulat, das die Originalität seines Ansatzes ausmacht: „*Kultur ist Kommunikation und Kommunikation ist Kultur.*“ Für HALL (1982) beschränkt sich die Untersuchung von Kommunikation nicht auf die Erforschung der Botschaften, sondern erstreckt sich auf die Untersuchung des Systems und der Prozesse, in denen die verbalen und nonverbalen Botschaften geäußert, empfangen und interpretiert werden. Kultur ist für HALL (1976, 1979) das System und die Prozesse, in denen die Kommunikation zwischen den Akteuren Sinn erhält und in denen sich eine Gesamtheit von verbalen und nonverbalen, impliziten und expliziten kommunizierenden Verhaltensweisen und Verhaltenserwartungen bildet. HALL sieht die Kultur als eine lebende und stille Sprache, die täglich in einem kontinuierlichen Prozess übermittelt und übermittelt wird.

Die zweite Originalität dieses Ansatzes ist methodologischer Natur: Um kulturelle Verhaltensunterschiede zu identifizieren, untersucht HALL (1979) die Kommunikation oder die Interaktionen zwischen Vertretern zweier verschiedener Kulturen. Situationen interkultureller Interaktion sind in der Tat Situationen, in denen die Verhaltens- und Erwartungsunterschiede in besonders ausgeprägter Weise auftreten. Die Vorfälle, die Mißverständnisse, oder - um es positiver auszudrücken - das Erstaunen der Protagonisten, die sich einem Verhalten

[58] Vgl. SORGE (1991), HOSS (1999)
[59] Vgl. HALL, REED-HALL (1984), GIROD DE L'AIN (1991), HELMOLT, MÜLLER-JACQUIER (1991), PATEAU (1993), JPB (1990), FISCHER (1996)
[60] Vgl. UNTERHEINER (1990), HERTERICH (1990), JPB (1991)

oder Signalen gegenüber finden, die sich von jenen unterscheiden, die sie erwarten oder an die sie gewöhnt sind, geben tatsächlich reiche Auskünfte über die kulturellen Kontexte, in denen sich jene Erwartungen und Gewohnheiten gebildet haben. Die beiden Bücher über deutsch-französische Kommunikation, die HALL und REED-HALL[61] veröffentlicht haben, stützen sich auf diese Methodologie und auf frühere Arbeiten von HALL (1979) und werden als Klassiker der vergleichenden deutsch-französischen Forschung betrachtet[62].

Bei ihren Gesprächen mit Deutschen und Franzosen über ihre Interaktionen stellen HALL und REED-HALL (1984) mehrere Problemtypen heraus, die den unterschiedlichen kulturellen Gewohnheiten entsprechen. Die befragten Franzosen unterstrichen beispielsweise die detailgenaue, erschöpfende und strukturierte Kommunikationsart auf deutschen Sitzungen und kritisierten die Rigidität und die mangelnde Reaktivität der Deutschen. Die Deutschen beschweren sich über die mangelnde Pünktlichkeit der Franzosen, über die ständigen Überlappungen privater und beruflicher Gespräche, und über den wenig strukturierten Charakter ihres Arbeitstages. Diese oft kritischen gegenseitigen Wahrnehmungen der allzu förmlichen Deutschen und allzu informellen Franzosen werden von HALL als Anzeichen tiefergehender kultureller Unterschiede bezüglich des Kommunikationsstils, des Umgangs mit Beziehungen und der Zeitwahrnehmung interpretiert. Diese Unterschiede verbinden HALL und REED-HALL mit zwei Typen kultureller Systeme oder zwei kulturellen Typen der Zeitwahrnehmung, die sie 'monochron' und 'polychron' nennen. Diese beiden Begriffe hat HALL erstmals 1976 in *Beyond Culture* formuliert, um die Kooperationsschwierigkeiten zwischen Nordamerikanern und Navaho-Indianern zu erklären. HALL zeigt, daß es zwischen Kulturen Unterschiede der Zeitwahrnehmung gibt, die sich, übereinstimmend mit der Hypothese von SAPIR-WHORFF[63], in unterschiedlichen Repräsentationen der Temporalität kristallisieren. HALL definiert zwei gegensätzliche kulturelle Typen der Zeitwahrnehmung, welche zwei kulturellen Systemen M und P entsprechen (Monochronie und Polychronie), in denen die menschliche Aktivität begriffen wird[64]. Das System M ist ein System, in dem jede Handlung sich in Bezug auf eine lineare Zeit – die chronologische Zeit der Uhr - definiert, welche als Bezugspunkt für die Programmierung und Bewertung von Aktivitäten dient. Dieses System wird 'monochronisch' genannt, da die lineare Zeit hier die dominierende oder gar einzige Zeit ist, und weil das Individuum nur eine Aktivität auf einmal verwirklichen kann. Im Gegensatz dazu kennt das System P, welches nach HALL für traditionelle Gesellschaften und in gewissem Maße für lateinische und arabische Länder charakteristisch ist, nicht die Hegemonie der ausschließlichen Zeit der Uhren, und Aktivitäten entwickeln sich abhängig von anderen Rhythmen: jenen der Natur, jenen der Begegnungen und Ereignisse, oft

[61] Vgl. HALL, REED-HALL, auf französisch 1984a und auf deutsch 1984b.

[62] Freilich sind deutsch-französische interkulturelle Interaktionen weit davon entfernt, das einzige Forschungsgebiet von HALL zu sein. Seine früheren Arbeiten (1976, 1979) behandeln auf gleiche Weise interkulturelle Interaktionen zwischen Vertretern zahlreicher anderer Kulturen.

[63] Vgl. SAPIR (1929)

[64] Vgl. HALL (1979), S. 22-26

beides parallel.

HALLs Modell erlebt einen großen Erfolg in Seminaren und Arbeiten über deutsch-französische Kooperationen. Der Begriff des Systems P wirft tatsächlich ein interessantes Licht auf französische Arbeitsmethoden, auf die besondere Bedeutung von persönlichen Beziehungsnetzen und auf die permanente Überlappung privater und beruflicher Gespräche, deren bestes Beispiel die Tradition des 'Geschäftsessens' bleibt. Ebenso scheint das System M gut sichtbar in der 'deutschen' Strukturierung der Kommunikation und besonders des Arbeitstages, der mit dem ins Französische nicht übersetzbaren Begriff des 'Feierabends' endet, einer strikten Grenze zwischen beruflicher Zeit und privater Zeit. In den meisten Untersuchungen, die einem interaktionistischen Ansatz gehorchen, findet man Illustrationen des 'Monochronismus' der Deutschen und des 'Polychronismus' der Franzosen in Bezug auf die Präzision der Programmierung, die Verteilung der Handlungszeiten oder die Einhaltung dieser Programmierung. Solche empirischen Befunde müssen aber relativiert werden, da sie mit zwei größeren methodologischen Problemen des interaktionistischen interkulturellen Ansatzes und insbesondere jenes von HALL verbunden sind:

1- Das erste methodologische Problem des interaktionistischen Ansatzes ist, daß die Unterschiede anhand von Erfahrungen definiert werden, die von den Protagonisten interkultureller Interaktion berichtet und interpretiert werden, und diese Protagonisten sind selbst nicht frei von nationalen Stereotypen, d. h. von kognitiven Schemata oder hermeneutischen Kategorien, die mehr oder wenig bewußt von einer spezifischen nationalen Gruppe mit einer gewissen Dauerhaftigkeit geteilt werden und einer spezifischen anderen nationalen Gruppe bestimmte Charakteristika oder bestimmte Attribute zuordnen[65]. Man bedenke folgenden Spruch[66]: „*Heaven is the place where the cooks are Spanish, the lovers Italian, the policemen British, the mechanicians German and when it is all organised by the Swiss. Hell is the place where the cooks are British, the lovers Swiss, the policemen German, the mechanicians Spanish and when it is all organised by the Italians.*" Der Leser lächelt, weil er mit den Mitgliedern seiner nationalen Gruppe ein mehr oder weniger bewußtes und mehr oder weniger ausgeprägtes Einverständnis über die Zuschreibung von Eigenschaften (verbunden mit positiven oder negativen Beurteilungen) an andere nationale Gruppen teilt. Stereotypen vereinfachen die Wirklichkeit, und führen gewiß eine Verzerrung der Wahrnehmung mit sich. Sie besitzen aber auch eine Funktion: Sie erlauben es, unsere Wahrnehmungen zu klassifizieren und zu orientieren, und sie erlauben den Mitgliedern einer sozialen Gruppe, ihre Identität in Bezug auf eine andere Gruppe zu definieren[67]. Man kann vermuten, daß das Monochronie/Polychronie-Modell von den populären Stereotypen des 'einfallsreichen und wenig strukturierten' Franzosen und des 'strukturierten und organisierten' Deutschen bestärkt wird,

[65] Vgl. GRUÈRE, MOREL (1991), S. 2
[66] Häufig zitiert in Seminaren für interkulturelles Management.
[67] Vgl. MAISONNEUVE (1973)

Stereotypen, die von den Teilnehmern der Untersuchungen sicherlich geteilt werden[68]. Ebenfalls ist es möglich, daß bestimmte befragte Manager ihre Erfahrungen so präsentieren, daß sie sich von diesen Stereotypen abheben[69]. Ein solches Phänomen ist in den neueren Arbeiten zu finden[70]. Da sie in der allgemeinen Presse anläßlich von französisch-deutschen oder französisch-amerikanischen Differenzen häufig zitiert werden, kann man auch vermuten, daß HALLs Modelle bestimmte populäre Stereotypen sogar bestärken und ihnen eine wissenschaftliche Legitimität schenken. Die Deutschen sind nicht mehr 'rigide', sie sind 'monochron'. Die Franzosen sind nicht mehr 'schlecht organisiert', sie sind 'polychron'. Wenngleich die HALL'sche Kulturkonzeption als System und Prozeß von Kommunikation weit davon entfernt ist, statisch oder deterministisch zu sein, so kann der Gebrauch seiner Modelle es doch werden[71].

2- Die Methode und die Modelle der interaktionistischen Forschung führen außerdem zu einer Überbewertung der Differenzen und folgen einer bipolaren Logik von Oppositionen oder Antagonismen[72]. Mit seinen Beschreibungskategorien der Kultur scheint das bipolare Modell von HALL zudem auf einem in der Anthropologie klassischen Antagonismus zwischen einem den industriellen Gesellschaften nahen Kulturmodell (dem kulturellen Modell der Monochronie) und einem den traditionellen Gesellschaften nahen Kulturmodell (dem kulturellen Modell der Polychronie) aufgebaut zu sein. Dieser Gegensatz rührt daher, daß HALLs Kategorien und Modelle, die er 1984 zum Vergleich zweier industrieller Gesellschaften gebraucht, in seinen frühen Arbeiten anhand der Untersuchung traditioneller Gemeinschaften und anhand der Untersuchung der Interaktionen von der amerikanischen Administration und den Navaho- und Hopi-Indianern Neu-Mexikos entwickelt wurden[73]. Eine solche Übertragung von Kategorien auf den Vergleich zweier industrieller Gesellschaften ruft einige Probleme hervor, unter anderem jenes der Überbewertung von allgemeinen Kulturbeschreibungskategorien zum Nachteil von anderen sozio-ökonomischen oder 'institutionellen' Kategorien: HALL interpretiert die Unterschiede des Managerverhaltens anhand von Variablen, wie dem Verhältnis zur Zeit, dem Verhältnis zum Raum, dem Verhältnis zum Eigentum, zur Familie etc., die für jedes Individuum einer Kultur gelten und nicht nur für Manager. HALL schließt aus seiner Analyse sehr häufig die spezifischen nationalen Elemente des Management oder der Organisation aus, oder simplifiziert sie auf extreme Weise. Dasselbe gilt für bestimmte spezifische nationale Elemente der beruflichen Sozialisation (die Wertschätzung bestimmter Qualifikationen, bestimmter Abschlüsse, bestimmter Zugehörigkeiten, die Existenz bestimmter Berufsprofile und Karrieremuster usw.)

---

[68] In einer Studie von GIROD DE L'AIN (1991) zeigt der folgende Satz eines französischen Ingenieurs, daß diese Stereotypen in den Interaktionen vorhanden sind: „*Nous sommes les Italiens des Allemands.*"

[69] Vgl. GRUÈRE, MOREL (1991)

[70] Vgl. exemplarisch FISCHER (1996)

[71] Vgl. die Kritik von DEMORGON, PATEAU (1991)

[72] Vgl. DEMORGON, PATEAU (1991)

[73] Vgl. HALL (1976)

Ebenso schenkt HALL[74] der Vielfalt von Kulturen wenig Augenmerk, die innerhalb einer nationalen Kultur angetroffen werden können (Organisationskulturen, Berufskulturen, Kulturen der sozialen Klassen).

Diesen beiden methodologischen Problemen wird in den jüngeren Arbeiten anderer Autoren begegnet, die ebenfalls einen interaktionistischen Ansatz wählen, um die deutsch-französischen Unterschiede zu untersuchen[75]. PATEAU (1993) erinnert zum Beispiel vor seiner Beschreibung der beobachteten Unterschiede daran, daß der Diskurs der deutschen und französischen Manager, die er interviewt hat, ein Diskurs ist, in dem die organisationelle und ökonomische Rationalität omnipräsent ist: Diese Rationalität scheint beiden Kulturen gemeinsam, und allgemeiner allen Kulturen der „westlichen" industriellen Gesellschaften gemeinsam. Um die deutsche Kultur von der französischen zu unterscheiden oder um die Verhaltensunterschiede zu untersuchen, bedienen sich diese Autoren historischer, sozialer und ökonomischer Dimensionen von Kultur, die bei HALL vernachlässigt werden. Die jüngeren Arbeiten über deutsch-französische Interaktionen stützen sich auf eine Auffassung von Kultur, die zwar derjenigen HALLs nahe ist, aber doch auch den institutionellen und sozioökonomischen Rahmen berücksichtigt, in dem diese Kultur sich entwickelt und reproduziert. Diese neue Auffassung verdankt sich den Beiträgen der vergleichenden Soziologie und hauptsächlich der Studie von MAURICE, SELLIER und SILVESTRE (1982) über die Beziehungen zwischen Organisationsstrukturen und Ausbildungssystemen.

2.1.3. Die Besonderheiten des "sozietalen"[76] Ansatzes: der Einfluß der nationalen Kultur auf jene des institutionellen Kontextes

Die vergleichenden Arbeiten vom LEST in den 70er und 80er Jahren und insbesondere die 1982 veröffentlichte Untersuchung von MAURICE, SELLIER und SILVESTRE stellen einen grundlegenden Beitrag zur Untersuchung der kulturellen deutsch-französischen Unterschiede des Verhaltens in Organisationen dar, selbst wenn paradoxerweise MAURICE, SELLIER und SILVESTRE keine Verhaltensweisen beschreiben, und wenn der Begriff der 'Kultur' in den 375 Seiten ihrer Studie kaum erscheint. Die Arbeiten vom LEST verteidigen eine eigenständige Position in der von LAMMERS und HICKSON (1979) dargestellten Debatte, in der sich Befürworter der These des 'culture-free' und Befürworter der 'culture-bound'-These gegenüber stehen. Der 'sozietale' Ansatz enthält vier Elemente, die man in fast allen vergleichenden soziologischen Studien wiederfindet, auch wenn ihre Autoren die Benennung 'sozietaler Ansatz' nicht unbedingt akzeptieren[77]:

---

[74] Vgl. exemplarisch HALL (1984)

[75] Vgl. PATEAU, DEMORGON (1994), PICHT (1993) und FISCHER (1996)

[76] Der Begriff „sozietal" kommt vom französischen Neologismus „sociétal", der ursprünglich von MAURICE, SELLIER, SILVESTRE benutzt worden ist, um das deutsche Wort „gesellschaftlich" zu übersetzen.

[77] Vgl. z.B. LUTZ (1991)

1- Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den sozialen Beziehungen im Unternehmen und die objektiven Elemente des nationalen institutionellen Kontextes (Bildungssystem, Gewerkschaftssystem, usw.)

2- Die Berücksichtigung des Sozialisationsprozesses der Akteure oder der Organisationsmitglieder

3- Eine (oft implizite) konstruktivistische Konzeption des Einflusses des nationalen Kontextes auf die Praktiken.

4- Eine Fallstudienmethodik der empirischen Untersuchung

Diese Elemente charakterisieren fast alle soziologischen deutsch-französischen vergleichenden Studien, mit verschiedenen Bereichen: Zusammenhänge zwischen Bildungssystemen, hierarchischen Strukturen und Einkommensstrukturen[78], Formen der direkten Partizipation[79], Informatisierung der Produktion[80], betriebliche Weiterbildung[81].

Bei der Untersuchung von MAURICE, SELLIER und SILVESTRE (im folgenden 'MSS' genannt) wird die Originalität dieses Vorgehens besonders klar. Ausgehend von der Feststellung sehr ausgeprägter Lohnstrukturunterschiede in Frankreich und Deutschland[82] untersuchten MSS (1979) die Zusammenhänge zwischen Einkommensstrukturen, Hierarchiestrukturen und Arbeitsorganisation in deutschen und französischen Unternehmen. Die Originalität ihres Vorgehens liegt in der Analyse der ökonomischen Frage der Lohnungleichheiten mit einem eher soziologischen Ansatz, das heißt, indem sie das Unternehmen innerhalb eines Ensembles gesellschaftlicher Beziehungen und Zusammenhänge betrachten[83]. Bei der Analyse des Sozialisationsprozesses der Akteure zeigen MSS den Einfluß der unterschiedlichen Bildungssysteme in Frankreich und Deutschland auf die industriellen und organisationellen Lohnstrukturen. Die französischen und deutschen Bildungssysteme zeigen ausgeprägte Besonderheiten: Im französischen Bildungssystem herrscht eine einheitliche, strenge Hierarchie von Bildungswegen, in der der Königsweg der Weg des Abiturs, der Classes Préparatoires und der Grandes Ecoles ist, und in der die Berufsausbildung traditionellerweise als mißglückter Weg betrachtet wird[84]. In den vergangenen zehn Jahren wurden zwar Maßnahmen unternommen, um das französische Erziehungssystem zu verändern, z. B. um die berufliche Ausbildung dem Unternehmen anzunähern, um die Technikerausbildung zu verbessern (Maßnahmen, die häufig vom deutschen Modell der dualen Berufsausbildung inspiriert sind). Selbst wenn diese Maßnahmen gewiß eine Neubewertung der Berufsausbildung ermöglicht haben, so haben sie doch das französische Prinzip der Hierarchisierung

[78] Vgl. MAURICE, SELLIER, SILVESTRE (1979, 1982); MAURICE, SORGE, WARNER (1980)
[79] Vgl. KISSLER (1991)
[80] Vgl. HEIDENREICH, SCHMIDT (1994); HEIDENREICH (1993)
[81] Vgl. LUTZ (1993)
[82] Das Verhältnis des durchschnittlichen Einkommens des leitenden Personals zum nicht-leitenden Personal ist in Frankreich (3,15) entschieden höher als in Deutschland (1,8)
[83] Vgl. MSS (1992), S.76
[84] Vgl. MOBÜS, SEVESTRE (1991)

zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung nicht in Frage stellen können.

Im deutschen System ist die berufliche Bildung in Bezug auf die allgemeine Bildung viel weniger hierarchisiert. Die berufliche Ausbildung betrifft einen großen Teil der aktiven deutschen Bevölkerung: In 1989 besaß mehr als die Hälfte (55,4 %) der aktiven beschäftigten deutschen Bevölkerung einen dualen beruflichen Bildungsabschluß, während zur selben Zeit nur 28,9 % der Franzosen einen gleichwertigen beruflichen Abschluß besaßen[85]. Im Gegensatz zu Frankreich wird ein Berufsabschluß in Deutschland wertgeschätzt und entspricht einer Qualifikation, deren symbolischer und finanzieller Wert im Unternehmen ebenso wie auf dem Arbeitsmarkt anerkannt wird und entschieden höher als jener französischer beruflicher Abschlüsse ist. Dieser Wert des deutschen beruflichen Abschlusses wird aufrechterhalten und reguliert von verschiedenen institutionellen Mechanismen: Berufsverbänden, Tarifverträgen, und Betriebsräten. Diese höhere, finanzielle und symbolische Anerkennung erklärt die Kontraste zwischen den Löhnen des leitenden und nicht-leitenden Personals in Frankreich und Deutschland.

MSS lassen zwei unterschiedliche nationale Logiken deutlich werden, mit denen Qualifikation und Hierarchie konstruiert werden, indem sie in jedem der zwei Länder den bestehenden Zusammenhang zwischen dem nationalen Bildungssystem, den Organisationsstrukturen und den Lohnstrukturen aufzeigen. In Frankreich führt der Besitz eines beruflichen Abschlusses nicht notwendigerweise zu einer Einstellung als Facharbeiter. Es gibt auch keine spezielle Ausbildung der Vorarbeiter und der Meister, die dem deutschen Meisterbrief entspräche (eine in Deutschland notwendige Voraussetzung). Die Anerkennung der Qualifikation französischer Arbeiter und Meister - ähnliche Mechanismen findet man auch in den Berufskategorien der Büroangestellten - setzt eine langjährige Betriebszugehörigkeit voraus. Die berufliche Sozialisation der Facharbeiter und der Meister kann in Frankreich als autodidaktische berufliche Sozialisation betrachtet werden. Im Gegensatz dazu besitzen die Absolventen der *Grandes Ecoles* einen privilegierten Zugang zum *cadre-* Status und zu leitenden Positionen durch die nationale Anerkennung ihres Diploms[86]. Diese zwei Typen von beruflichen Laufbahnen, die vom selben Bildungssystem produziert werden, sind durch einen tiefen symbolischen Graben getrennt und durch scharfe Einkommenskonstraste gekennzeichnet, was sich auch im Führungssystem und in den Arbeitsbeziehungen der französischen Unternehmen widerspiegeln soll. Ebenso führt in Deutschland die Wertschätzung beruflicher Kompetenzen auf jeder Ebene zu einer größeren Homogenität der Löhne und zu einem weniger ausgeprägten hierarchischen Abstand, als jene fast ontologische Unterscheidung zwischen zwei hierarchisierten Typen beruflicher Sozialisation, die das französische System kennzeichnet.

In dieser Untersuchung des institutionellen Rahmens bleibt aber der Begriff der 'Kultur' fast ungebraucht. Die stärkste Kritik an der Studie von MSS wird demnach die von Philippe

[85] Vgl. MÖBUS (1992)
[86] Vgl. NAULLEAU, MENDOZA (1993) und Abschnitt 2.2.2.

D'IRIBARNE (1991), der MSS vorwirft, in ihrer vergleichenden Untersuchung 'nicht weiter' zu gehen und nicht die kulturelle Grundlage - für D'IRIBARNE (1989) hauptsächlich Wertesysteme - zu zeigen, die für ihn die Ursache und das Bindeglied zwischen Organisations- und Bildungsphänomene ist. Für D'IRIBARNE (1991) finden diese Organisationsphänomene ihren Ursprung in den kollektiven Darstellungen und in Wertsystemen, die man in den tiefsten Strukturen der französichen und deutschen Kultur findet, und die von einer Generation zur anderen weitervermittelt werden. Daher ist D'IRIBARNE, gestützt auf seine durch direkte Beobachtung durchgeführte vergleichende Untersuchung französischer, amerikanischer und holländischer Unternehmungen, der Auffassung, daß die Logik des hierarchisierten französischen Bildungssystems und der ausgeprägteren hierarchischen Beziehungen der französischen Unternehmen eine 'Logik der Ehre' bzw. eine Logik des 'Ranges' ist, die auf allen Ebenen der Gesellschaft von einer Suche nach Status und einer Furcht vor Herabsetzung begleitet wird. Diese Logik des Ranges, die bereits im 18. und 19. Jahrhundert in den Analysen von TOCQUEVILLE (1952) und MONTESQUIEU (1967) die französische Gesellschaft zu prägen scheint, würde nach D'IRIBARNE den Zusammenhang zwischen Organisations- und Bildungsphänomen des französischen Systems erklären. Im Gegensatz dazu zeigt D'IRIBARNE, gestützt auf die Forschungen von ELIAS (1973) über das Deutschland des 18. Jahrhundert, daß die Eliten Deutschlands traditionellerweise weniger homogen als die französischen Eliten sind, und daß schon im 18. Jahrhundert die höfische Aristokratie, das Handels- und Bildungsbürgertum weit weniger voneinander getrennt waren als in Frankreich. Dieses Beispiel scheint für D'IRIBARNE zu zeigen, daß in der deutschen Kultur eine Logik der Gemeinschaftszugehörigkeit existiert, die nicht wie in Frankreich notwendigerweise als hierarchische Schicht bestimmt ist, sondern als Gemeinschaft mit einer spezifischen Funktion und Identität im sozialen System - zum Beispiel eine Berufsidentität. Diese deutsche kulturelle Logik der Berufsgemeinschaft könnte für das 18. wie für das 20. Jahrhundert die Besonderheiten des deutschen institutionellen Kontextes erklären.

Mit diesem Ansatz der Kultur als erklärendes Prinzip des institutionellen Kontextes eines Landes vertritt D'IRIBARNE (1989) eine relativ essentialistische und deterministische Kulturkonzeption, die MSS (1992) heftig bestreiten. Die Diskussion, die D'IRIBARNEs Kritik hervorrief, ist besonders interessant, da sie alle wichtigen Elemente der Diskussion über nationale Kultur enthält: mehr oder weniger permanenter Charakter von Kultur, verschiedene Sozialisationskonzeptionen, Berücksichtigung von Werten und Haltungen. Im folgenden werden die Ansätze von D'IRIBARNE und MSS nicht einander gegenübergestellt, vielmehr wird ihre Komplementarität hervorgehoben. Bevor diese Komplementarität diskutiert wird, schien es wichtig, den Ansatz von mehreren vergleichenden statistischen Untersuchungen über deutsch-französische Werte-, Haltungs- und Wahrnehmungsunterschiede darzustellen.

2.1.4. Kulturalistische Studien über Wahrnehmungen, Haltungen und Werte: die Studie von Geert HOFSTEDE

Verschiedene Studien des komparativen deutsch-französischen Forschungsfeldes zeigen einen kulturalistischen Ansatz gleich jenem von D'IRIBARNE (1989) und haben als Untersuchungsgegenstand die kulturellen Wahrnehmungs- und Wertunterschiede, die sich in den Managementpraktiken und in den Arbeitsbeziehungen kristallisieren. Diese Studien über Wahrnehmungen und Werte werden meist mit einer quantitativen Methodologie ausgeführt und sind in ihren Hypothesen und Methoden eher der (auf das Management) angewandten Sozialpsychologie verbunden[87]. Sie unterscheiden sich von Untersuchungen der interkulturellen deutsch-französischen Kommunikation, die eher eine epistemologische Nähe zur Kommunikationsanthropologie haben, ebenso, wie von soziologischen Studien, die auf den Struktureffekten des institutionellen Rahmen bestehen. Einige Autoren heben in vergleichenden quantitativen Studien den unterschiedlichen Gebrauch von Managementtechniken hervor, die sie mit Unterschieden der Kultur und der Wertsysteme verbinden[88]. Andere Autoren interessieren sich unmittelbar für die Werte und Haltungen, die Organisations- und Managementpraktiken beeinflussen können.

Die Studie von HOFSTEDE (1991) wurde in mehr als 50 Ländern bei mehr als insgesamt 100.000 befragten IBM-Mitarbeitern durchgeführt. Dies ist die größte und berühmteste aller vergleichenden Studien, aber der verwendete Ansatz ist für diesen Typus von Untersuchungen einigermaßen repräsentativ. HOFSTEDE isoliert auf Basis der Antworten der IBM-Mitarbeiter (bezüglich ihrer Zufriedenheit und ihrer Managementpraktiken) mehrere kulturelle Dimensionen, die bestimmten Werten entsprechen. Ein Wert ist für HOFSTEDE[89] „*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*" oder genauer, die spezifische Konzeption eines Individuums oder einer Gruppe dessen, was wünschenswert ist. Für HOFSTEDE repräsentieren diese Werte ein Netz allgemeiner Präferenzen, die das Handeln anleiten. HOFSTEDE unterscheidet die 'Werte', die ausschließlich einer begrenzten Zahl fundamentaler Werte zugeordnet werden, von den 'Haltungen' und 'Glaubensauffassungen', die spezifischere Werte mit bestimmten Situationen verbinden. Während also ein Individuum nur eine Handvoll fundamentaler Werte besitzt, so kann es über mehrere Dutzend Haltungen, Meinungen und instrumentale Werte verfügen. Haltungen und Werte bilden mentale Programme, welche das Handeln leiten: Haltungen und Werte bilden normative Strukturen, die mehr oder weniger stark und mehr oder weniger explizit das Handeln anleiten. Der folgende Text von HOFSTEDE[90], der selbst Holländer ist, liefert eine Illustration dessen, was

[87] Vgl. exemplarisch HOFSTEDE (1991)
[88] Vgl. HOROVITZ (1980); HOFSTEDE (1991), FREYBURGER (1993); SCHMIDT (1993)
[89] Vgl. HOFSTEDE (1991), S. 19
[90] Vgl. HOFSTEDE (1987), S. 10, eigene Übersetzung

er als mentales Programm oder *software of the mind* definiert, welche in besonderen Situationen aktiviert werden:

> *In Europa werden daher Briten, jedesmal wenn sie warten müssen, eine wohlaufgestellte Schlange bilden, Franzosen aber nicht. In der Regel grüßen Holländer Fremde, die einen begrenzten und abgeschlossenen Raum, etwa ein Eisenbahnabteil, einen ärztlichen Warteraum oder einen Fahrstuhl betreten, Belgier aber nicht. Österreicher warten darauf, daß die rote Fußgängerampel auf grün schaltet, bevor sie die Straße überqueren, auch wenn keinerlei Verkehr herrscht, Holländer aber nicht. Schweizer neigen dazu, sich lebhaft aufzuregen, wenn jemand, zum Beispiel ein Fremder, einen Verkehrsfehler begeht, Schweden aber nicht. Alle diese Reaktionen sind Teil einer Gesamtheit mentaler Programme, die den nationalen Kulturen der verschiedenen Ländern angehören.*

Dieses Ensemble mentaler Programme, die ausgehend von fundamentalen Werten artikuliert werden, und von einer sozialen Gruppe geteilt werden, bildet für HOFSTEDE die Kultur dieser Gruppe. Indem er die Schlußfolgerungen von KLUCKSHOHN (1982) über den Begriff der Kultur aufnimmt[91], betrachtet er diese im Laufe der Gruppengeschichte ausgewählten, übermittelten, schließlich veränderten Werte als Kern der Kultur, das heißt als Kern eines Ensembles von Arten zu denken, zu fühlen und zu handeln, das hauptsächlich durch eine symbolische Kommunikation innerhalb der Gruppe erworben und übermittelt wird. Anhand einer Analyse seiner Befragungsdaten identifiziert HOFSTEDE vier fundamentale Werte und fundamentale kulturelle Dimensionen: Individualismus, hierarchische Distanz, Maskulinität und Unsicherheitsreduzierung. Diese vier Werte decken sich mit verschiedenen Typologien früherer Untersuchungen über Werte[92].

Die erste Dimension ist jene von Individualismus/Kollektivismus, das heißt die Beziehung zwischen einem Individuum und seinen Mitmenschen, seiner Familie, seinem Stamm, seiner Gemeinschaft. Auf einer Skala von 100 haben die 'angelsächsischen' Länder[93] (Vereinigte Staaten, Großbritannien, Australien) die höchsten Ergebnisse in Bezug auf Individualismus, gefolgt von den europäischen Ländern. Frankreich und Deutschland haben relativ nahe Ergebnisse. Die Länder, die im Stadium der Entwicklung sich befinden (z.B. Südamerika, Asien, Afrika, Osteuropa), zeigen weniger hohe Individualismus-Raten. HOFSTEDE konstatiert auch eine starke Korrelation zwischen dem nationalen Reichtum eines Landes und seiner Individualismus-Rate. Die zweite Dimension, nämlich die hierarchische Distanz, betrifft die Beziehung einer Gesellschaft zu ihren inneren Ungleichheiten. Die angelsächsischen und die nordeuropäischen Länder (darunter Deutschland) zeigen relativ schwache

[91] Vgl. HOFSTEDE (1991), S. 25
[92] Vgl. HOFSTEDE (1991), S. 44-47
[93] Oder genauer: die Angestellten der lokalen IBM-Filialen dieser Länder.

Ergebnisse, die südamerikanischen, asiatischen, afrikanischen und osteuropäischen Länder ziemlich hohe Ergebnisse. Die südeuropäischen Länder, und besonders Frankreich zeigen bezüglich der hierarchischen Distanz höhere Ergebnisse. Die dritte Dimension Unsicherheitsreduzierung ist mit der Auffassung von Zeit und Zukunft verbunden. Gesellschaften mit starker Kontrolle von Unsicherheit sind Gesellschaften in denen die Zukunft als etwas Unvorhersehbares begriffen wird und in denen diese Unsicherheit zum Beispiel durch Gesetze, Regelungen und Pläne beherrscht werden muß. Die asiatischen Länder zeigen das schwächste Ergebnis bezüglich der Kontrolle von Unsicherheit, ebenso die angelsächsichen und skandinavischen Länder. Die höchsten Ergebnisse sind hauptsächlich in Südeuropa und Südamerika anzutreffen. Das Ergebnis Frankreichs ist leicht höher als das Deutschlands. Die letzte Dimension schließlich betrifft Männlichkeit/Weiblichkeit und die Rollenteilung zwischen den Geschlechtern in der Gesellschaft. Bestimmte Gesellschaften wertschätzen eher maskuline Charaktereigenschaften. Dies ist der Fall in Japan, in bestimmten südamerikanischen und in den 'germanischen' Ländern. Am wenigsten werden maskuline Werte in den skandinavischen Ländern wertgeschätzt. Das Ergebnis Frankreichs bezüglich der Männlichkeit ist niedriger als das Deutschlands.

Der hauptsächliche Beitrag von HOFSTEDEs Studie liegt in dem Nachweis, daß das Management in allen Ländern der Erde durch einen dem Land eigenen kulturelle Blickwinkel aufgefaßt wird, und daß selbst in einem multinationalen Unternehmen mit ausgeprägter Unternehmenskultur, wie IBM, die Antworten international sehr unterschiedlich sind, aber zugleich relativ gleichartig innerhalb der jeweiligen Filialen. Solche Resultate haben stark dazu beigetragen, die These von der Kulturbedingtheit (*culture-bound thesis*) des Managements zu untermauern und den amerikanischen Ethnozentrismus der ersten vergleichenden Studien zu relativieren[94]. Zudem hat HOFSTEDE (1987) gezeigt, daß es möglich ist, anhand vier grundlegende Werte eine Typologie von Länderkulturen mit relativ kohärenten Zuordnungen zu definieren (Asien, Südeuropa, Nordeuropa, angelsächsische Länder etc.). In Bezug auf die vergleichende deutsch-französische Forschung hat die Studie von HOFSTEDE stark dazu beigetragen, die These der unterschiedlichen deutsch-französichen Konzeption von Hierarchie zu bestätigen. HOFSTEDE erklärt die Unterschiede der hierarchischen Strukturen in den beiden Ländern anhand der kulturellen Unterschiede in der Auffassung von Macht und Ungleichheiten. HOFSTEDEs Forschungsergebnisse werden trotzdem häufig im Rahmen institutionaler Studien von Soziologen[95] gebraucht und diskutiert. HOFSTEDEs Untersuchung, die mit einem *etic*-Ansatz konzipiert ist, was einem Wertevergleich mehrerer nationaler (und sogar regionaler) Kulturen nach gemeinsamen Kriterien entspricht, sollte mit *emic*-Unterschungen konfrontiert werden, das heißt, mit qualitativen, präziseren Untersuchungen der Kultur eines einzelnen Landes. Bezugnahme auf die Arbeit HOFSTEDEs findet man fast durchgehend in Arbeiten, die versuchen, den harten Kern nationaler Kulturen zu

[94] Siehe die Diskussion in LAMMERS und HICKSON (1979)

[95] Vgl. z. B. SORGE (1991), HOSS (1999)

definieren, der das Management eines spezifischen Landes beeinflußt. Dies ist der Fall in den oben zitierten Arbeiten von D'IRIBARNE (1989) und in mehreren Übersichtsarbeiten: BARSOUX und LAWRENCE (1990), FISCHER (1990), ERLINGHAGEN (1995) und STRÜBING (1997). Schließlich gibt es andere jüngere Arbeiten, die sich ebenfalls auf Wertesysteme und Haltungen konzentrieren, wie die von USUNIER (1991) über Haltungen bezüglich der Zeit und die von BOURNOIS (1996) über Arbeitswerte von Managern. Diese Studien - deren Ergebnisse im Abschnitt 1.2. dargestellt werden - stehen in derselben methodologischen *etic*-Tradition wie die Studie HOFSTEDEs, da sie einen ähnlichen Skalen-Ansatz zur Messung von Dimensionen und Werten, und eine ähnliche Konzeption von Kultur nachweisen.

Die Untersuchung von Kultur mit einem solchen Ansatz des Wertesystems stellt allerdings einige theoretische und methodologische Probleme, die im allgemeinen von den Forschern dieser Richtung auch anerkannt werden. Das erste Problem ist das starke Maß von Interpretation, das der Forscher bei der Identifizierung von Werten und Haltungen anwendet, die in den Situationen und Praktiken, denen sie zugeordnet werden, selbst nicht vorkommen. Beobachtbar sind nicht die Werte selbst, sondern eine gelebte Kultur, anhand deren der Beobachter die Werte der beobachteten kulturellen Gruppe interpretiert. Das zweite, mit dem ersten verbundene Problem ist die eigene Kultur des Beobachters und Interpreten, die notwendigerweise die Befragung ebenso wie die Beobachtungs- und Interpretationskategorien beeinflußt. Ein drittes Problem ist, daß die identifizierten Werte nicht notwendigerweise 'nationale' Werte sind. Es kann sich um Werte einer spezifischen sozialen Gruppe, eines industriellen Sektors, eines Unternehmens, einer Altersstufe oder einer Region handeln. Schließlich ist auch die Hypothese von der Wertestabilität einer Nation und der Stabilität einer nationalen Kultur problematisch. Man kann d'IRIBARNE (1989), der sich auf LEVI-STRAUSS (1958) stützt, tatsächlich über die Jahrhunderte zahlreiche Beispiele kultureller Entwicklungen entgegensetzen. Philippe BERNOUX (1984) erinnert daran, daß man heute mit Deutschland Ordnung, Technik, Disziplin und Organisationssinn verbindet, und mit Italien *farniente* und Lebensfreude, während vor 2000 Jahren Italien das Römische Imperium war, Bürokratie, Verwaltung und technologische Neuerungen (hauptsächlich militärische) erfand, und Deutschland von schlecht organisierten, eher kriegerischen germanischen Stämmen bevölkert war, die wenig Sinn für wertschöpfende Arbeit hatten. Selbst wenn wahrscheinlich die heutige deutsche und italienische Kultur von der römischen und germanischen Kultur vor 2000 Jahren mehr als nur historische Altertümer bewahrt haben, dann zeigt das Beispiel doch, wie schwierig es ist, die Werte und Verhaltensweise vorauszusehen, die die Jahrhunderte überdauern werden. Der historische kulturelle Komet, der die DDR war, liefert ein anderes Beispiel gegen die These der kulturellen Stabilität einer Nation, da es in weniger als 50 Jahren möglich war, die Kultur dieses Landes tiefgreifend zu verändern.

Eine andere häufige Kritik[96] an der Untersuchung von HOFSTEDE ist das hohe Maß an Abstraktion der quantitativen Methode, die der Komplexität nationaler Kultur wenig Rechnung trägt. Wie beurteilt man beispielsweise die ganz gleichwertigen Ergebnisse bezüglich hierarchischer Distanz für Jugoslawien, Indien und Westafrika? Wie beurteilt man die gleichwertigen Ergebnisse bezüglich Individualismus/Kollektivismus für Japan, Argentinien und Indien? Soll man aus den Ergebnissen schließen, daß die Kulturen dieser Länder sich gleichen? Wenn also die Kritik am reduzierenden und vereinfachenden Charakter eines kulturellen Erklärungsmodells mit nur vier universellen Variablen berechtigt erscheinen kann, dann muß man doch daran erinnern, daß die vier definierten Dimensionen in HOFSTEDEs Erläuterungen zuallererst dazu dienen, die Kultur des Landes in Bezug auf andere zu positionieren und schließlich nur ein Gerüst darstellen[97]: HOFSTEDE verwendet Anekdoten, der Geschichte des Landes, den institutionellen Rahmen, die religiösen Auffassungen, um seine Ergebnisse zu kommentieren, das heißt die Komplexität der nationalen Kulturen zu verstehen, zu beschreiben und zu erklären. Es wäre in der Tat falsch anzunehmen, die Kulturkonzeption HOFSTEDEs beschränke sich auf das statistische Gerüst der vier Variablen. Die Kulturkonzeption, die HOFSTEDE (1991) vertritt, jene der mentalen Programmierungen, ist in ihren unterschwelligen theoretischen Hypothesen nicht unbedingt unvereinbar mit jener HALLs, auch wenn den Akzent mehr auf den Wahrnehmungen als auf den (verbalen und nonverbalen) Verhaltensweisen liegt. Eine solche Konzeption ist weiter enfernt - aber auch nicht unvereinbar - mit dem Ansatz von MSS, da HOFSTEDE Institutionen als regulierende, stabilisierende und reproduzierende Instanzen von Werte- und Deutungssystemen einer regionalen oder nationalen Kultur begreift. HOFSTEDEs Ansatz muß also eher als komplementär zu den zwei vorherigen Ansätzen begriffen werden: Er setzt den Akzent auf unsichtbare Werten und Wahrnehmungen, wo HALLs Ansatz[98] den Akzent auf beobachtbare Verhaltensweisen und der sozietale Ansatz auf den institutionellen Rahmen setzen. Durch diesen dreifachen Blickwinkel der Wahrnehmung, des Verhaltens und des institutionellen Rahmen, so schlagen einige Autoren[99] vor, müsse die „*cultured action*“ untersucht werden, das heißt, daß von einer nationalen Kultur geprägte Handeln.

Im Abschnitt 2.2. werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen der vergleichenden deutsch-französischen Forschung ausführlicher zusammengefaßt. Davor gibt die Tabelle im folgenden Abschnitt eine Übersicht dieser Untersuchungen.

[96] Vgl. FISCHER (1996)
[97] Vgl. den Book review durch KIESER (1992)
[98] Vgl. HALL (1979)
[99] Vgl. exemplarisch JACKSON (1992)

2.1.5. Übersicht der empirischen Untersuchungen der vergleichenden deutsch-französischen Forschung

Das Feld der vergleichenden deutsch-französichen Managementforschung ist von einer starken Interdisziplinarität geprägt, die sich in zwei Besonderheiten niederschlägt:

1- Eine relativ hohe Zahl von Untersuchungen (sieben) haben deutsch-französische Interaktionen zum Gegenstand. Dieser Arbeitsbereich ist für das Forschungsfeld besonders wichtig, was man als Folge der Entwicklung der ökonomischen und politischen Beziehungen zwischen den beiden geographisch benachbarten Ländern begreifen kann. Diese Entwicklung schlägt sich nieder einerseits in der Existenz organisationeller, oft halbstaatlicher deutsch-französischer Einheiten und grenzüberschreitenden Aktivitäten, die das bevorzugte Gebiet dieser Art Studien sind, und andererseits in der Existenz einer politisch-akademischen Infrastruktur, die direkt oder indirekt Forschungsprojekte über deutsch-französische Kooperationen finanzieren[100]. Die Wissenschaftler dieses Ansatzes sind häufig Sprachwissenschaftler, Romanisten[101] oder Germanisten[102] aus beiden Ländern. Die besondere Ausbildung dieser Forscher hat zwei umittelbare Folgen, die sich indirekt auf die Gesamtheit des Forschungsfeldes auswirken. Die erste Folge ist, daß ein Teil dieser Untersuchungen sich in der Tradition der Kommunikations- und Kulturanthropologie von HALL und REED-HALL (1984) auf deutsch-französische Kommunikationsprobleme konzentriert. Die zweite Besonderheit ist die fast enzyklopädische Richtung einiger dieser Untersuchungen über den Einfluß deutscher und französischer Kultur auf das Management[103], in der Tradition von Ansätzen der 'Historischen Kulturanthropologie'. Ein solcher Ansatz wird auch von einigen nicht-Sprachwissenschaftlern des deutsch-französischen Forschungsfeldes eingefordert, wie zum Beispiel AMMON (1988) und FISCHER (1996), die der Auffassung sind, die historische Anthropologie erlaube eine Herangehensweise, die der Komplexität nationaler Kulturen gerecht werde. Sie befürworten eine Untersuchungsmethodologie mittels nicht oder wenig strukturierter qualitativer Gespräche als unverzichtbare Ergänzung der quantitativen Methoden der interkulturellen Magagementforschung, die 'amerikanisch' und vereinfachend seien.

2- Eine starke Präsenz von Vertretern der Industriesoziologie[104] und der für diesen Ansatz

---

[100] Wie z. B. die OFAJE, das BILD, das DFI, das CIRAC, die AFAST, die Frankreich-Zentren, die deutsch-französischen Forschungsprogramme des CNRS

[101] Zum Beispiel HELMOLT, MÜLLER-JACQUIER (1991), BARMEYER (1996)

[102] Vgl. PATEAU (1993, 1998), GIROD DE L'AIN (1991), PETIT (1991)

[103] Vgl. exemplarisch PATEAU (1993, 1998)

[104] In Deutschland hauptsächlich um Burkhart LUTZ und das ISF (München), Leo KISSLER, Gert SCHMIDT und jüngst Dietrich HOSS, in Frankreich hauptsächlich um Marc MAURICE und das LEST in Aix-en Provence.

charakteristischen Methode der Falluntersuchung[105]. Der Ansatz der Industriesoziologie, der die Organisation (ihre Strukturen und ihre Akteure) in Zusammenhang mit den nationalen sozioökonomischen Rahmenbedingungen, in denen sie sich konstruiert, analysiert,[106] haben zu einem konstruktivistischen Verständnis der nationalen französischen und deutschen Besonderheiten der Organisation und des Management wesentlich beigetragen. Ganz wie die Untersuchungen über deutsch-französische Interaktionen, hat die vergleichende Industriesoziologie stark zum Verständnis des Einflusses der nationalen Kultur auf das Management von Unternehmen beigetragen, indem sie einen komplexen und relativ dynamischen Ansatz der Kulturbedingtheit vorschlägt. Zusätzlich zur Industriesoziologie liefern auch die Bildungssoziologie, die Berufssoziologie und die Soziologie sozialer Eliten Beiträge, die in Übersichtarbeiten häufig zitiert werden[107].

Die folgenden Seiten liefern eine Übersicht von 22 empirischen Untersuchungen von Organisationen, von Management und von beruflichem Verhalten, die ausschließlich oder fast ausschließlich den deutsch-französischen Unterschieden gewidmet sind. Drei 'Fremdkörper' wurden absichtlich auf diese Liste gesetzt. Der erste ist die Studie von HOFSTEDE, die in mehr als 70 Ländern durchgeführt wurde, aber ein Beobachtungsraster für den binationalen Vergleich liefert, das in den anderen Werken fast systematisch diskutiert wird. Die zwei anderen sind die Untersuchungen von BOURNOIS (1996) und USUNIER (1991), die ebenfalls über mehrere Länder (oder mehrere Regionen) durchgeführt worden sind, die aber zwei für diese Arbeit besonders wichtige Themen betreffen: die Wahrnehmung von Zeit und die Wertesysteme von Managern.

Nicht aufgenommen in dieser Liste sind die zahlreichen Synthesen (Aufsätze, Bücher oder Übersichtsartikel) von Wissenschaftlern oder Beratern über die nationalen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in Deutschland und Frankreich. Nicht aufgenommen wurden Übersichtsarbeiten, die keine empirischen Studien enthalten[108]. Ebenfalls nicht aufgenommen wurden verschiedene andere Veröffentlichungen, Bücher, Kolloquiumsschriften und Untersuchungen aus benachbarten Disziplinen, die nur mittelbar die Organisation und das Management betreffen[109]. Schließlich nicht aufgenommen wurden vertrauliche Monographien und Beratungsberichte, die nur mittelbar in den Übersichten verwendet werden.

---

[105] Vgl. HEIDENREICH (1991)

[106] Und insbesondere die 'Pionier'-Untersuchung von MSS.

[107] Vgl. BOURDIEU (1981, BOLTANSKI (1982), BAUER, BERTIN-MOUROT (1996), LOCKE, MEULEAU (1988), EBERWEIN und THOLEN (1990)

[108] Vgl. z. B. ERLINGHAGEN (1995), AMADIEU, KISSLER (1991), BRUNSTEIN (1995), STRÜBING (1995)

[109] Vgl. z.B die Veröffentlichungen über Marketing, über Buchführung, Steuerrecht, Arbeitsrecht etc. und auch andere Untersuchungen der vergleichenden Arbeitssoziologie, die hauptsächlich von Mitgliedern des LEST und des ISF durchgeführt wurden.

Datum	Autoren	Gegenstand	Andere betroffene Länder	Untersuchungsmethodik
1980	HOROVITZ	Konzeption und Praxis der Managementkontrolle	Großbritannien	Halbstrukturierte Gespräche
1980	HOFSTEDE	Einfluß der nationalen Kultur auf allgemeine Managementpraktiken	73 andere Länder	Fragebögen bei IBM-Mitarbeiter weltweit
1982	MAURICE, SELLIER et SILVESTRE	Vergleich der Beziehungen zwischen nationalen Bildungssystemen, Arbeitsbeziehungen, Hierarchiestrukturen und Einkommensstrukturen	Keine	Fallstudien durch Gespräche und Dokumentenanalyse
1984	HALL, REED-HALL	Impliziter Vergleich der Kulturen und der Kommunikationsstile durch eine Analyse der Interaktionen	USA (implizit)	Gespräche über Interaktionen (wenig Details über die Informationssammlung)
1985	LAURENT	Vergleich der Wahrnehmungen von Management und Organisation	Grande-Bretagne	Fragebögen bei INSEAD-MBA-Studenten
1988	LOCKE, MEULEAU	Vergleich der Hochschulausbildung von Betriebswirten	Keine	Dokumentenanalyse
1990	GIROD de L'AIN	Verhaltensunterschiede in Interaktionen	Keine	Gespräche mit Managern einer deutsch-französischen Einheit
1990	JPB	Problemfälle deutsch-französischer Interaktionen	Keine	Fragebögen bei 214 Unternehmen
1991	USUNIER	Einfluß der (nationalen und regionalen) Kultur auf Zeitwahrnehmungsunterschiede	Brasilien (2 Regionen), Mauritanien, Schweden	Fragebögen (strukturierte Gespräche) bei 500 Managern
1991	BOMMENSATH	Der deutsche Managementstil aus einer vergleichenden Perspektive	Keine	40 Gespräche mit deutschen und französischen Managern (wenig Details über die Methodologie)

Tab. 1: Ein Überblick über die Studien der deutsch-französischen Managementforschung

Datum	Autoren	Gegenstand	Andere betroffene Länder	Untersuchungsmethodik
1991	von HELMOLT, MÜLLER-JACQUIER	Verhaltensunterschiede in Interaktionen	Keine	Gespräche mit 23 Managern einer D/F Einheit
1992	LIOUVILLE, NANOPOULOS, URBAN	Beziehungen deutscher Muttergesellschaften und französischer Filialen	Keine	Fragebögen
1992	KISSLER	Vergleich der direkte Mitarbeiterpartizipation (Qualitätszirkel)	Keine	Fallstudien (Aktionsforschung) in zwei Firmen der Automobilindustrie
1993	FREYBURGER	Vergleich der direkte Mitarbeiterpartizipation (Qualitätszirkel)	Keine	Fragebögen an Qualitätsverantwortliche und Qualitätszirkelmitglieder.
1993	SCHMIDT	Einfluß der nationalen Kultur auf Managementstile	Portugal	Fragebögen
1993 (1998)	PATEAU	Verhaltensunterschiede in Interaktionen	Keine	Gespräche mit 1000 Managern in ca. 10 Unternehmen
1993	ROLAND BERGER, ALGOE	Vergleich der Strategie von KMUs	Keine	Fragebögen
1993	HEIDENREICH, SCHMIDT	Informatisierung der Produktion	Italien	Fallstudien
1993	LUTZ	Beziehungen zwischen Produktionssystem, Hierarchiestrukturen und Kompetenzstrukturen	Keine	Fallstudien (Aktionsforschung) in zwei Firmen der Lebensmittelindustrie
1996	BARMEYER	Bedarf an interkulturellen Kompetenzen	Keine	Gespräche mit Managern
1996	BAUER, BERTIN-MOUROT	Karrierelaufbahn von Top-Managern	Großbritannien	Dokumentenanalyse
1996	BOURNOIS	Vergleich von Manager-Wertesystemen	Großbritannien, 3 ehemalige Ostblockländer	Strukturierte Gespräche bei 100 Managern je Land
1996	FISCHER	Der französische Managementstil aus einer vergleichenden Perspektive	Keine	40 Gespräche mit deutschen und französischen Managern
1997	JENTJENS	Führungskräfteentwicklung in Großbanken	Keine	Fallstudien (Expertengespräche)
2000	USUNIER	Vergleich der Lieferanten-Einkäufer-Beziehungen	Keine	Fragebögen

Tab 1: Ein Überblick über die Studien der deutsch-französischen Managementforschung

2.2. *Cadres* und Führungskräfte

Französische *cadres* und deutsche 'Führungskräfte' sind Manager: Die einen wie die anderen üben eine Führungsfunktion aus, doch diese Funktion wird in den beiden Ländern weder auf die selbe Art definiert, noch auf die selbe Art ausgeübt. Das Ziel dieses Unterkapitels ist es, im Überblick die wichtigsten Unterschiede der französischen und deutschen nationalen kulturellen Kontexte zu zeigen, die die Definition und die Ausübung dieser Führungsfunktion beeinflussen können. In diesem Unterkapitel werden die drei zuvor identifizierten Ansätze gebraucht, ohne zu versuchen, sie gegeneinander zu setzen. Abschnitt 1.2.1. widmet sich den Identitätsunterschieden der sozioprofessionellen Gruppen der deutschen und französischen Manager in ihren jeweiligen institutionellen Kontexten. Abschnitt 1.2.2. widmet sich den deutsch-französischen Unterschieden in der Auffassung und der Praxis des Managements. Schließlich ist Abschnitt 1.2.3. dem Monochronie/Polychronie-Modell von HALL, den Stilunterschieden in der Kommunikation und den beobachtbaren zeitlichen Verhaltensweisen gewidmet. Die Diskussion des HALL'schen Modells wird zum Thema des nächsten Kapitel überleiten, dem Zeitmanagement.

2.2.1. Verschiedene sozioprofessionelle Gruppen

Es wird sich in diesem Abschnitt um sozioprofessionelle Gruppen handeln, d. h. um die berufliche und gesellschaftliche Identität von Managern in den beiden Ländern. Zuerst werden die beiden Begriffe des *cadre* und der 'Führungskraft' verglichen und analysiert (2.2.1.1.), danach wird der Einfluß des Bildungssystems auf den beruflichen Werdegang genauer untersucht (2.2.1.2.)

2.2.1.1. Die Begriffe des 'cadre' und der 'Führungskraft'

Man kann den Begriff des '*cadre*' nicht als einen Synonym von 'Führungskraft' anwenden[110], da der Begriff des '*cadre*' einige semantischen Dimensionen enthält, die der Begriff der 'Führungskraft' nicht enthält. In seinem Kommentar zur deutschen Übersetzung des soziologischen Werkes *Les Cadres* von Luc BOLTANSKI bestätigt KRAIS (1992) diese These und betont, daß in Deutschland die 'Führungskräfte' im Gegensatz zu den *cadres* in Frankreich keine gesellschaftliche Gruppe sind. Wenn man auch die Erklärungen KRAIS für übertrieben halten kann, es gebe keine Soziologie der *cadres*, der Manager und des Managements in Deutschland[111], so kann man doch bestätigen, daß der Begriff des '*cadre*' nur schwierig eine Entsprechung im sozioprofessionellen Universum der deutschen

---

[110] Vgl. HUMMEL (1990)
[111] Siehe auch EBERWEIN und THOLEN (1991; 1993)

'Angestellten' findet, das heißt der deutschen 'white collars[112]'. Hier werden die wichtigsten Unterschiede zwischen den französischen und deutschen Begriffen unterstrichen.

Die Besonderheit des Begriffs des '*cadre*' ist, daß er zwar an eine hierarchische Funktion gebunden ist, zunächst aber mit einem hierarchischen, juristischen und sogar sozialen Status verbunden ist. Wenn auch der *cadre* etymologisch der Träger einer Führungsfunktion bleibt, ist diese Funktion nicht die des *Commandement* oder der *Direction*, sondern die des „*encadrement*" (d. h. Einrahmung / Betreuung). Diese Betreuungsfunktion, die ursprünglich mit den *cadres* verbunden war (das Wort ist aus dem militärischen Vokabular entlehnt), ist doch heutzutage nicht unbedingt eine notwendige, und auch keine ausreichende Voraussetzung, um *cadre* zu sein. Nicht alle, die ein Team leiten, sind unbedingt '*cadres*' (französische Meister sind es zum Beispiel nicht). Und nicht alle '*cadres*' leiten unbedingt ein Team. Die neuen Organisationsformen und die Abschaffung von hierarchischen Stufen führen in Frankreich zu hierarchischen Situationen, in denen *cadres* oft nicht mehr als eine „halbe Sekretärin" (wenn überhaupt) führen müssen[113]. Trotzalldem überdauern die Bezeichnung und der Status des *cadre*. Als eine sozioprofessionelle Gruppe und Interessengruppe, die von Gewerkschaften vertreten wird, teilt diese Gruppe von ungefähr 1,5 Millionen französischen Beschäftigten einen gemeinsamen Status, der große Einkommens-, Identitäts- und Statusunterschiede verbirgt. Dieser Status ermöglicht ihnen aber, sich innerhalb und außerhalb eines Unternehmens eindeutig von nicht-*cadres* zu unterschieden. Der 'Statut *Cadre*' wird immer als eine Barriere begriffen, als ein zu erreichendes Ziel, oder als eine Belohnung am Ende einer Karriere als Angestellter oder als verdienter Meister[114].

Um den französischen Begriff des '*cadre*' in Deutsche zu übersetzen muß man Begriffe aus sehr verschiedenen Bereichen heranziehen. Der Begriff der 'Führungskraft' entspricht nur seiner wortgetreuen Bedeutung: Eine 'Führungskraft' ist durch die Ausübung einer leitenden Funktion definiert. Die deutschen Vorarbeiter und Meister werden zum Beispiel ebenfalls als Führungskräfte betrachtet, da auch sie Verantwortung für ein Team oder eine organisationelle Einheit haben. Der Begriff der 'Führungskraft' übersetzt aber nur die manageriale Dimension des Begriffes *cadre*. Der Begriff *cadre* enthält auch eine personalwirtschaftliche, arbeitsrechtliche Dimension, die eher mit den Begriffen 'außertarifliche Angestellte' und 'leitende Angestellte' übersetzt werden könnte, und eine soziale bzw. gesellschaftliche Dimension, dadurch daß der *cadre*-Begriff in Frankreich auf nationalem Niveau vom INSEE gebraucht wird, um eine sozioprofessionelle Kategorie zu beschreiben. In Deutschland gibt es keinen ausschließlichen Begriff, der auf Bundesebene als sozioprofessionelle Kategorie dienen würde: Man findet in den Bundesländer-Statistiken drei Begriffe: 'leitende Angestellte', 'Führungskräfte' und 'Akademiker', um diese sozioprofessionnelle Kategorie zu bezeichnen. Dieser dritte Begriff der 'Akademiker' bedeutet den Besitz eines Hochschulabschlusses und

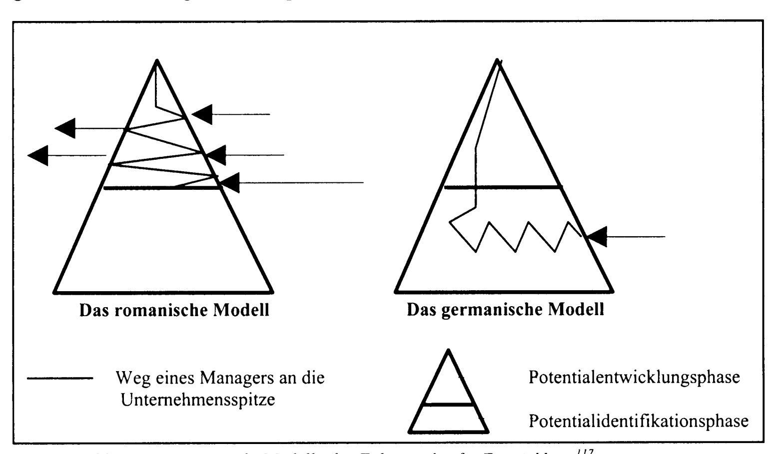
[112] Vgl. HEIDENREICH (1994)
[113] Vgl. z. B. FIXARI et al. (1993)
[114] Vgl. BOLTANSKI (1982); MALLET (1993); BONNET (1990)

wurde in den Statistiken traditionellerweise dazu gebraucht, eine privilegierte soziale Gruppe zu charakterisieren: Er übersetzt wahrscheinlich am besten die soziale Dimension des Begriffs des '*cadre*'. Doch die Demokratisierung der Hochschulbildung und eine gewisse Inflation der Abschlüsse haben die soziale Identität dieser sozialen Gruppe in den vergangenen zwei Jahrzehnten verändert[115]. Heute scheint es, als entspräche der Begriff der 'Akademiker' allzu unterschiedlichen sozialen Realitäten, als daß der Begriff noch relevant sein könnte.

Der Begriff der 'Führungskraft' ist ohne Zweifel näher am Begriff des 'Managers', als der französische Begriff des '*cadre*'. Doch die hier vorgeführten semantischen Aspekte können nicht als Erkärung der kulturellen Unterschiede gelten, die zwischen den beiden Gruppen exisiteren und vor allem gelebte Unterschiede sind. Um diese Unterschiede besser zu verstehen, werden im folgenden Abschnitt die nationalen Besonderheiten der beruflichen Sozialisation dieser beiden Gruppen.

2.2.1.2. Der berufliche Werdegang von 'cadres' und Führungskräften

Die deutsch-französischen Unterschiede im Bildungssystem, die im Abschnitt 2.1.3. kurz gezeigt wurden, können bestimmte nationale Besonderheiten von Karrieremuster in Frankreich und Deutschland erklären[116]. Die Besonderheiten der Karrieremuster, des beruflichen Werdegangs und der sekundären Sozialisation werden in der folgenden Abbildung von EVANS, LANK und FARQHAR (1989) graphisch dargestellt. Die beiden Schemata zeigen die zwei Muster der 'französischen' und der 'deutschen' Karriere, deren Eigenschaften im folgenden ausgeführt werden.



Abbl. : Zwei nationale Modelle der Führungskräfte-Entwicklung[117]

[115] Vgl. EBERWEIN, THOLEN (1990); DREXEL (1993)
[116] Vgl. JENTJENS (1997) für eine Analyse der Karrierewege in deutschen und französischen Großbanken.
[117] Vgl. EVANS, LANK und FARQHAR (1989), Übersetzung von SCHOLZ (1991)

Nach EVANS, LANS und FAHRQHAR (1989) ist das deutsche Karrieremuster von Führungskräfen ein Muster, in dem die Phase der Potentialidentifikation im Unternehmen stattfindet: Sie entspricht einer Phase der Ausbildung, d. h. einer Phase des Erwerbs von unternehmensspezifischen Know-Hows. In der Tradition des sozietalen Ansatzes unterstreichen LANCIANO und NOHARA (1995), aber auch LOCKE und MEULEAU (1988) die Rolle des Unternehmens in der Qualifizierung und Sozialisierung des jungen Managers und des jungen Ingenieurs in Deutschland, während in Frankreich eher die Grandes Ecoles diese Rolle übernimmt. Die berufliche Identität junger Manager und junger Ingenieure definiert sich in Deutschland eher über das Unternehmen und das Fachgebiet, in dem der junge Absolvent seine ersten Karriere-Schritte gemacht hat oder sich spezialisiert hat (man spricht beispielsweise von einem 'Siemens-Ingenieur' oder einem 'Maschinenbauingenieur, ohne zu präzisieren, wo der Abschluß erworben wurde). Das duale deutsche Berufsausbildungssystem kann durch seinen unmittelbaren Einfluß (viele Manager haben eine Berufsausbildung abgeschlossen) und durch seinen indirekten Einfluß (das deutsche Berufsausbildungssystem trägt allgemein zur deutschen Unternehmenskultur bei) die hohe Wertschätzung vom Fachwissen bei Managern erklären[118]. Der Erwerb dieses Fachwissens ist außerdem nicht nur ein Schritt in der Konstruktion einer beruflichen Identität, er ist auch ein Schritt zum Erwerb von legitimer Autorität[119]. Das berufliche Know-How, das im Unternehmen erworben und bewiesen wird, gibt dem deutschen Manager und Ingenieur eine Expertenautorität, die sich in hierarchische Autorität umsetzen läßt. In Deutschland begünstigt die Wertschätzung vom Fachwissen, das im Unternehmen erworben und bewiesen wird, einen Karriereweg innerhalb einer einzigen Firma, da dieses Fachwissen unternehmensspezifisch und der unternehmensinterne Erfolg unternehmensextern schwierig verkaufbar bleibt. Dieses deutsche System produziert deswegen eher 'Bergsteiger'-Karrieremuster, das heißt Führungskräfte, die nach einem anonymen Start in der Hierarchie eines Unternehmens kontinuierlich aufgestiegen sind[120]. Dieser Karriereweg innerhalb eines einzigen Unternehmens wird auch vom Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates geprägt, da dieser bei Einstellungsentscheidungen in der Regel interne Beförderungen befürwortet[121]. Die hohe Wertschätzung vom berufsspezifischen Fachwissen erklärt auch die „Kamin-Karrieren"[122] deutscher Manager, d. h. innerbetriebliche Karrieren ohne größere Mobilität zwischen Fachbereichen und Abteilungen (siehe auch Abbildung 1).

Einige wichtige Züge des romanischen Karrieremuster von EVANS, LANK und FAHRQUHAR (1989) kann man auch bei den Karrieren von *cadres* und Ingenieuren aus den französischen *Grandes Ecoles* wiederfinden. LASSERRE (1985) identifiziert einen starken

[118] Über das deutsche Phänomen von Management durch Fachwissen, siehe LAWRENCE (1983); WARNER und CAMPBELL (1991), WALGENBACH (1994)
[119] Vgl. BAUER, BERTIN-MOUROT (1996)
[120] Vgl. BAUER, BERTIN-MOUROT (1996)
[121] Vgl. PERETTI, CAZAL (1991), PERETTI (1992)
[122] Vgl. WALGENBACH (1994)

Unterschied in den Erwartungen und in den Karrieremodellen französischer Ingenieure, abhängig davon ob sie - oder nicht - eine renommierte *Ecole* besucht haben. Für die Absolventen der französischen *Grandes Ecoles*, läuft die Phase der Potentialidentifikation in der Tat eher außerhalb des Unternehmens ab, da das französische Schulsystem von einer kontinuierlichen Auswahl der schulischen Eliten bestimmt ist, und von einer fast einheitlichen und fast transparenten Hierarchie der Ausbildungswege[123]. Um den Status eines *cadre* und anschließend verantwortliche Stellungen zu erlangen, bleibt das Diplom einer *Grande Ecole* ein entscheidender Trumpf, obwohl er gar nicht so sehr den Erwerb vom Fachwissen nachweist (die Ausbildung des französischen Königswegs ist eher eine Allgemeinbildung), sondern vielmehr die Zugehörigkeit zu einer von französischen Bildungssystem ausgewählten schulischen Elite. Berufsanfänger mit dem entsprechenden Diplom können demnach in Frankreich automatisch den *Cadre*-Status bekommen. Das Diplom legitimiert die Zugehörigkeit des Absolventen zur Gruppe der *cadres* und Ingenieure, dem Spiegelbild der nationalen schulischen Elite im unternehmerischen Mikrokosmos, und legitimiert auf diese Art seine Autorität innerhalb dieses Mikrokosmos[124]. Im Gegensatz zu jungen deutschen Ingenieuren hängt die Qualifikation, die sozioprofessionelle Identität und die legitime Autorität des neuen französischen Ingenieurs oder *cadre* sehr viel mehr vom Diplom der *Ecole* ab: Man spricht in Frankreich von einem 'centralien' (ein Absolvent der *Ecole Centrale*) oder von einem 'HEC' (ein Absolvent der Wirtschaftshochschule *HEC*).

Die zwischenbetriebliche Karrieremobilität (auf Abbildung 1 dargestellt) von französischen *cadres* und Ingenieuren, die eine Grundausbildung an einer *Grande Ecole* absolviert haben, wird also erheblich erleichtert und erklärt sich aus dem Besitz jenes Diploms, einem Qualitätsnachweis, der unabhängig von innerbetrieblich erworbenen und bewiesenen Kompetenzen gültig bleibt. Dazu sind auch Netzwerke ehemaliger Absolventen wirksam, dessen einflußreichste jene der *Grand Corps de l'Etat* sind (BAUER, BERTIN-MOUROT, 1996). Die *Grand Corps de l'Etat* sind offizielle Korporationen[125] höherer Beamten in verschiedenen Ministerien, die die besten Schüler der besten Schulen (die ENA und die Ecole polytechnique) rekrutieren. Im Falle der Mitglieder der Gands Corps de l'Etat, die relativ regelmäßig nach einer anfänglichen Karrierephase in den Ministerien an die Spitze von (meistens staatlichen) Unternehmen katapultiert werden, kann die legitime Autorität nicht ausschließlich durch die Zugehörigkeit zur schulischen Elite und zum Netzwerk dieser beiden Schulen erklärt werden. Ihre legitime Autorität kommt auch von der Tatsache, daß sie über bessere Kontakte zu Ministerien und zu Unternehmen verfügen[126], in denen der Staat direkt oder indirekt als Aktionär auftritt. Und diese Disposition bzw. diese Fähigkeit scheint in

---

[123] Vgl. BARSOUX, LAWRENCE (1991)

[124] Vgl. NAULLEAU, MENDOZA (1993)

[125] Zum Beispiel die Corps des Ponts, des Mines und die Inspecteurs des Finances.

[126] Durch die Kontakte, über die sie durch ihre Zugehörigkeit zu einem Corps und eine erste Karrierephase in Ministerien verfügen.

Frankreich wichtiger als die Kenntnis des zu leitenden Unternehmens zu sein[127].

Interessanterweise kann man auch beobachten, daß die beiden nationalen Karrieremodelle teilweise auf die Karrieremodelle deutscher und französischer Offiziere angewandt werden können (während der Zeit der nationalen Wehrpflicht)[128]. Während sich nämlich die Offiziersgrade der beiden Armeen fast identisch entsprechen, so gibt es einen Unterschied am unteren Ende der Offiziershierarchie, der einem Unterschied der Aufstiegsprozedur zum Grad des Leutnants entspricht. Tatsächlich ist in Frankreich der unterste Offiziersgrad jener des '*aspirant*', man erhält ihn unmittelbar nach einer ersten Auswahlrekrutierung und vier Monaten Reserveoffiziersschule (oder Militärschule). Nach diesen vier Monaten ist der '*aspirant*' zwar ein 'Offizierslehrling', wie der Name besagt, wird aber '*mon lieutenant*' angeredet, trägt als Abzeichen den horizontalen Streifen eines *Sous-lieutenant* (entspricht dem deutschen Leutnant) mit einer kleinen Litze, hat automatisch den Status eines Offiziers und wird in die soziale Gruppe der Offiziere mit den statusbedingten Privilegien, die auch Kennzeichen der Zugehörigkeit zur Gruppe sind (Offizierskantine, Zugfahrscheine 1. Klasse etc.) integriert. Am Ende von sieben Monaten Pflichtdienst, wird er zum *Sous-lieutenant* ernannt und kann die Karriere eines Offiziers beginnen.

In der deutschen Armee muß der künftige Offizier einen Antrag auf verlängerten zweijährigen Dienst machen und erhält den Offiziersstatus erst am Ende dieser zwei Jahre, während derer er in Ausbildung ist. Von diesen zwei Jahren verbringt er das erste Jahr im Mannschaftsdienst. Während des zweiten Jahres hat er den Status eines Unteroffiziers und trägt an den Schulterstücken Abzeichen ähnlich denen eines Unteroffiziers und schließlich eines Feldwebels. Ein schmaler grauer Streifen an seinem Schulterstück kennzeichnet zwar einen objektiven Unterschied zu anderen Soldaten und zu anderen Unteroffizieren, der aber nicht mit einem Statusunterschied vergleichbar ist. Vom Status her ein Unteroffizier, wird er in dieser Zeit jedoch als 'Fahnenjunker' und später als 'Fähnrich' angesprochen, was also das deutsche Äquivalent des *aspirant* ist. Der Fähnrich und der *aspirant* - beides künftige Leutnants - haben aber ganz unterschiedliche Werdegänge. Der Deutsche ist noch in der Phase der Potentialidentifikation und der Ausbildung, einer Phase während derer er in Hautfühlung mit jenen ist, die er später kommandieren wird. Der Franzose ist bereits in einem gewissen Maße 'junger *cadre*' und genießt ab dem Beginn seiner Karriere den Status eines Offiziers und unterschiedet sich von jenen, die er kommandieren wird. Diese zwei unterschiedlichen Prozesse der beruflichen Sozialisation junger Offiziere illustrieren deutlich die Unterschiede in der Identifikation von Potential der beiden oben beschriebenen Modelle. Selbstverständlich können die organisationellen Praktiken der Armee nicht ohne Vorbehalt mit den organisationellen Praktiken von Unternehmen verglichen werden, doch ist es interessant, hier die Gleichartigkeit der Strukturen festzustellen, die sicher kein Zufall ist, da die hierarchischen militärischen Strukturen das wichtigste Vorbild der traditionellen

[127] Vgl. BAUER und BERTIN-MOUROT (1996), URBAN (1997)
[128] Vgl. Dokumenten der Deutsch-Französischen Brigade.

hierarchischen Strukturen des Unternehmens sind - und das sogar für bestimmte, weniger traditionelle Besonderheiten wie jene der *task forces* und der Gruppenprojekte.

Die beiden oben vorgeführten Modelle können jedoch nicht ohne Vorbehalte genutzt werden. Tatsächlich sind sie weit davon entfernt, die Mehrzahl von Karrieren in den beiden Ländern darzustellen. In Frankreich sind mehr als 60 % der *cadres* ohne Hochschulabschluß und wären demnach als 'beförderte' oder 'hausgemachte' *cadres* mit Bergsteiger-Karriere zu begreifen[129]. Ebenso stellt in Deutschland das Phänomen der massiven akademischen Bildung der jüngeren Generation das traditionelle deutsche Karrieremuster in Frage[130]. Außerdem ermöglichen die deutschen Bergsteiger-Karrieren zwar den Zugang zu den höheren Rängen des mittleren Management oder zu der Geschäftsführung von Mittelstandsunternehmen, aber seltener den Zugang zum Vorstand deutscher Konzerne[131]. In Deutschland spielen Universitätsabschlüsse trotz der Bedeutung beruflichen Fachwissens weiterhin eine große Rolle im Karriereaufstieg[132]. Weiter gibt es auch eine Auswahl zwischen Universitätsabsolventen, doch richtet sich diese Hierarchie nicht nach einer Hierarchie der Universitäten, wie in Frankreich, sondern nach den Diplomnoten. Einige ausgewählte Absolventen haben die Möglichkeit, eine Doktorarbeit anzufertigen bzw. als Universitätsassistent zu arbeiten, und tragen später in ihrem Unternehmen einen Doktortitel, der in Deutschland mit so viel Prestige wie ein französischer *Grande-Ecole* Abschluß angesehen wird, und der die Türen schnellerer Karrieren eröffnen kann[133]. Doch dieses Karrieremuster ist bei weitem nicht - wie in Frankreich - die einzige Norm einer einheitlichen Elite: diese Karriereprofile koexistieren mit anderen, die nicht geringgeschätzt werden.

Der Zugang zu prestigereichen Karrieren bleibt in Deutschland leichter für interne Aufsteiger als in Frankreich: Eine Analyse der Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer der 200 größten deutschen Unternehmen[134] zeigt, daß fast 31 % von ihnen eine Bergsteiger-Karriere hauptsächlich innerhalb des Unternehmens, das sie leiten, absolviert haben, während das nur für 10 % der Vorstandsvorsitzende (PDG) der 200 größten französischen Unternehmen der Fall ist. Und diese Zahlen unterschätzen die Realität - zum einen weil sie die Leitung oberer mittelständischer Unternehmen nicht berücksichtigen, zum anderen, weil innerhalb eines deutschen 'Vorstandes' der Vorstandsvorsitzende nicht unbedingt einem französischen PDG entspricht. Außerdem kann die Macht der Vorstandsvorsitzenden, die firmenextern aufgestiegen sind, von firmeninternen Aufsteigern im Vorstand ausgeglichen wird, in einer kollegialen Führungsstruktur mit unterschiedlichen Profilen: unternehmensinterne und -externe Karriere-Muster, Erben und Aufsteiger, die ihre Karriere ohne besondere Empfehlung

[129] Vgl. MALLET (1993)
[130] Vgl. DREXEL (1993)
[131] Vgl. WALGENBACH (1994), S. 127-129
[132] Vgl. JOLY (1996)
[133] Meistens über einen Berufseinstieg als Vorstandsassistent, eine Position, die in Frankreich nicht existiert, und die der Qualifikation und der legitimen Autorität des deutschen Doktors entspricht.
[134] Vgl. BAUER, BERTIN-MOUROT (1996); JOLY (1996)

begonnen haben, Doktoren und ehemalige Lehrlinge ohne Abitur[135].

Die beiden hier gezeigten Modelle sind also als Karrieremuster zu begreifen, die zwar auf nationalem Niveau nur Minderheiten betreffen, doch sind diese Minderheiten immerhin bedeutsam genug, um sie annäherungsweise als spezifisches nationales Modell zu verstehen.

2.2.2. Unterschiede in der Auffassung und der Praxis des Management

Französische und deutsche Manager bilden ihre Identität im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn. Während dieser Laufbahn und dieser Sozialisation bilden sie sich auch in einem spezifischen nationalen Umfeld eine Auffassung vom Management, das heißt eine Gesamtheit von subjektiven Theorien und Alltagstheorien, mit deren Hilfe sie ihre Rolle und ihre Aufgabe bestimmen[136]. Im Folgenden werden die wichtigsten Elemente und wichtigsten Unterschiede in der französischen und deutschen Auffassung des Management erläutert, so wie sie von verschiedenen Untersuchungen dargestellt wurden. Die Bedeutung bestimmter Elemente des institutionellen Rahmens, die diese Auffassungen erklären und bestärken, wird hier besonders berücksichtigt. Im ersten Abschnitt wird die Rolle des Ausbildungssystems weiter erläutert. Im zweiten Abschnitt wird die Bedeutung anderer Elemente dargestellt. Zum Schluß wird die Entwicklung des nationalen institutionellen Rahmens und ihrer Beziehung zur nationalen Kultur diskutiert.

2.2.2.1. Die Rolle der nationalen Ausbildungssysteme in der Konstruktion hierarchischer Beziehungen

Mehrere Untersuchungen bestärken die These, deutsche und französische Manager hätten verschiedene Auffassungen vom Management, von hierarchischen Beziehungen und von Organisation. Die vorhergende Darstellung der nationalen Modelle der beruflichen Werdegänge von *cadres* und Führungskräften macht die nationalen Besonderheiten in der Auffassung von hierarchischen Beziehungen und den von HOFSTEDE (1991) beobachteten Unterschied in der hierarchischen Distanz begreifbarer. Diese Besonderheiten in der Auffassung und in der Praxis der hierarchischen Beziehung werden im folgenden durch die Unterschiede, die zwischen den beiden Ausbildungssystemen bestehen, präziser untersucht.

In Frankreich trennt das Bildungssystem mit seiner einheitlichen Hierarchie künftige *cadres* und nicht-*cadres* von Beginn ihrer Karrieren an, und wählt unter den *cadres* diejenigen, die

[135] So war in einem Unternehmen der Metallindustrie (ungefähr 3000 Beschäftigte), das der Verfasser 1992 untersucht hat (DAVOINE, 1993; DAVOINE, WALLISER, RIERA, 2000), der Vorstand aus vier Mitglied zusammengesetzt: Zwei firmeninterne Aufsteiger, die eine firmeninterne Lehre als höchsten Abschluß besaßen, und zwei firmenextern aufgestiegene Träger eines Doktortitels - wobei freilich einer von ihnen, der Vorstandsvorsitzende, aus einer wichtigsten Aktionärsfamilien entstammte und der Sohn des vorherigen Vorstandsvorsitzenden war.

[136] Über subjektive Theorien des Management, siehe z. B. NEUBERGER (1995), SCHIRMER (1991)

für die prestigereiche Karrieren bestimmt sind, von denjenigen, die sich mit bescheideneren Karrieren werden begnügen müssen (Karriereerwartungen sind selbst auch Gegenstand der Sozialisation). Dem Status der Schule in der Hierarchie des Bildungssystems entspricht ein Karrieresegement in der unternehmerischen Pyramide. So wird ein Schüler der *Ecole des Travaux Publics* am Ende seiner Karriere eine Position erreichen, die ein *Ingénieur civil des Ponts* in der Mitte seiner Karriere erreichen kann und die ein Absolvent der Ecole Polytechnique vom Corps des Ponts (im Jargon der *Grandes Ecoles,* ein „*X-Pont*“) nach wenigen Jahren erreichen kann. Die hierarchische Distanz, die nach wenigen Jahren zwischen drei Ingenieuren des selben Alters bestehen kann, wird also von einer Hierarchie der Fähigkeiten und Kompetenzen bestimmt, welche die Erfolge und Mißerfolge in den Zugangswettbewerben (für Schulen, die in einer objektiven und bekannten Hierarchie klassifiziert sind) vermuten lassen. Für Frankreich ist außerdem besonders wichtig, daß das Diplom des *cadre* oder des Ingenieurs im Verlauf der ersten Ausbildung erhalten wurde: Der Erwerb eines Ingenieurdiploms im Alter von 30 Jahren, zum Beispiel durch Abendkurse, wird nicht unbedingt eine erfolgversprechende Strategie sein. Eine Untersuchung unter französischen Technikern[137] zeigt, daß man mit einem durch Weiterbildung erworbenen Ingenieurdiplom von der oberen sozioprofessionellen Kategorie der *cadres* und Ingenieure nicht automatisch akzeptiert wird, und daß ein Ingenieurdiplom, das ein Techniker im Begleitstudium erworben hat, nicht den gleichen Wert wie das Diplom einer Ingenieurs aus den *Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles* hat, da dieses Diplom keine Zugehörigheit zu einer schulischen Elite ausweist. „*Die Streifen eines Zebras kann man niemals wegwischen.*“ Dieser Satz eines Technikers aus den Interviewgesprächen von GALAMBAUD und SIMONNEAU (1993) illustriert deutlich die identitäre, fast ontologische Unterscheidung, die ab Schulabgang zwischen künftigen *cadres* und nicht-*cadres* existiert.

Das französische Ausbildungssystem führt also eine fast ontologische, identitäre Unterscheidung mit sich, einen 'Status' und eine 'feste hierarchische Distanz' zwischen *cadres* und Untergeordneten, die aus verschiedenen Schichten des Bildungssystems hervorgegangen sind. Dieser (Re)produktionsmechanismus der objektiven Hierarchie des Bildungssystems spielt - mit einem Einfluß, der proportional zur Distanz der Diplome in der Hierarchie des Bildungsystems ist - die entscheidende Rolle in den hierarchischen Beziehungen zwischen *cadres* und nicht-*cadres*. Der Statusunterschied der am Ende der ersten Ausbildung vom *cadre* und nicht-*cadre* erworbenen Diplome stellt die hierarchischen Unterschiede her, die schließlich im Erwerb oder Nichterwerb des *cadre*-Status institutionalisiert werden. Dieser Unterschied wird um so größer, als die im Laufe einer französischen Berufsausbildung erworbenen Kompetenzen der Arbeiter und Angestellten von den *cadres* mit Diplom des Höheren Bildungssystems nicht wertgeschätzt und anerkannt werden, da diese - anders als deutsche Manager - nur selten wissen, was in diesen Ausbildungsbereichen gelehrt wird, und sie der Auffassung sind, diese Ausbildungsbereiche dienten weniger dem Erwerb beruflicher

[137] Vgl. GALAMBAUD, SIMONNEAU (1993)

Kompetenzen, als vielmehr Schülern mit Schwierigkeiten im allgemeinen Bildungssystem.

In Deutschland ist die identitäre Unterscheidung zwischen Führungskräften und Untergebenen weniger ausgeprägt und von anderer Art. Dies aus zwei Gründen: Der erste Grund ist, daß deutsche Führungskräfte im allgemeinen besser als französische *cadres* die Arbeitsplätze und die Kompetenzen ihrer Untergebenen kennen, da sie oft eine Berufsausbildung im selben Bereich absolviert haben, oder weil sie eine ähnliche Position während ihrer 'Kaminkarriere' besetzt haben. Die Untersuchungen über deutsche mittlere Manager von STEWART (1994) und von WALGENBACH (1994) zeigen deutlich, daß deutsche mittlere Manager eine oft ähnliche Ausbildung wie ihre Untergebenen haben und daß sie sich selbst als Kollegen mit mehr Erfahrung begreifen. Die Kultur des deutschen mittleren Managements ist sehr unterschiedlich von jener des französischen mittleren Managements, bei dem die wichtigste Unterscheidungslogik eine hierarchische Logik zwischen *cadres* und Nicht-*cadres* ist. In Deutschland ist die wichtigste Unterscheidungslogik zwischen dem mittleren Managements und den Angestellten nicht eine hierarchische Logik, sondern eine Berufs- und Fachwissenslogik[138]. Wenn deutsche Manager ein Universitätsstudium absolviert haben, dann haben sie oft zwischen Abitur und Studium eine Berufsausbildung in einem spezifischen Bereich absolviert. Als Konsequenz dieses Systems rekrutieren deutsche Banken und große Unternehmen eher Universitätsabsolventen, die vor ihrem Studium bei ihnen eine Berufsausbildung absolviert haben. Diese Universitätsabsolventen haben in der Regel während des Studiums und in den Semesterferien mehr oder weniger regelmäßig weiterhin für 'ihr' Unternehmen gearbeitet - zum Beispiel als Urlaubsvertretung, die im Bank- und Versicherungsmetier häufig ist. Auch ist Weiterbildung für Angestellte, Arbeiter und Vorarbeiter weitaus zugänglicher, symbolisch wertvoller und öfter mit einem Zertifikat verbunden als in Frankreich. Die großen Industriebetriebe, großen Banken und großen Versicherungskonzerne verfügen häufig über eine Akademie, bzw. eine interne Weiterbildungsinstitution, die Diplome ausgibt. Dadurch, daß der Bildungsunterschied und die verschiedenen Berufslaufbahnen zwischen Führungskräften und Untergebenen weniger ausgeprägt als in Frankreich ist, werden die identitäre Unterscheidung und die hierarchische Distanz abgeschwächt. Trotzalldem findet man unter deutschen Führungskräften eine Gruppe von Universitätsabsolventen - manchmal mit Doktortitel - die im Prinzip für schnellere Karrieren bestimmt sind.

Der zweite Grund ist, daß die Untergebenen von Führungskräften im Laufe ihrer beruflichen Ausbildung eine Qualifizierung erworben haben, die sie von französischen Angestellten unterscheidet. Diese berufliche Qualifizierung bedeutet, daß sie Fachwissen und eine legitime Autorität erworben haben, diesen Beruf in der Position und der hierarchischen Position eines Sachbearbeiters auszuüben. Diese Position ist ein typisches Produkt des deutschen Berufsausbildungssystems und entspricht einem Kompetenzbereich mit präzisen Verantwortlichkeiten, die in der Regel der beruflichen Ausbildung entsprechen, die der Angestellte absolviert hat. Zum im Laufe der Ausbildungszeit erlernten Beruf, das heißt zu den

[138] Vgl. HEIDENREICH (1993, 1999)

spezifischen Verfahrens- und Arbeitskenntnissen eines Firmenbereichs (der Ablauforganisation) gehört eine spezifische Position in der organisationellen Struktur des Unternehmens mit einem spezifischen Verantwortlichkeitsbereich. „*Jeder, selbst die Sekretärin und die Telefondame, ist daher 'Besitzerin' eines vorzeigbaren Gebietes. Sie verfügen über eine größere Organisationsfreiheit als ihre französischen Kolleginnen.*“ [139] Auf diesem 'Gebiet' wird der Angestellte für fähig gehalten, eine bestimmte Zahl von Problemen selbst zu regeln - mit Hilfe von Arbeitsroutinen, die in der Organisationspsychologie als Skripten beschrieben werden können[140], und die teils während der Ausbildung gelernt wurden. Der Angestellte hat auch die Vollmacht, diese Probleme zu lösen, ohne dazu seinen hierarchisch Vorgesetzten heranzuziehen. Die starke Formalisierung und Standardisierung von internen Abläufen aufgrund der innerbetrieblichen beruflichen Ausbildung erlaubt der Organisation eine Selbstkontrolle der Arbeit der Beschäftigten (durch Gewöhnung an bestimmte Normen und Arbeitsprozeduren) und macht eine Fremdkontrolle überflüssig. Die Arbeit der Angestellten und der Arbeiter ist also im deutschen Unternehmen nicht unbedingt weniger kontrolliert - die Kontrolle wird anders ausgeübt. Ein solches System hat auch Implikationen für die hierarchischen Beziehungen, da der Verantwortungs- und Kompetenzbereich des nicht leitenden Angestellten größer ist. MAURICE et al. (1982) haben gezeigt, daß das deutsche Qualifizierungssystem einer Organisationsstruktur mit einer geringeren pyramidalen Form und einer geringeren Anzahl von Hierarchiestufen entspricht.

Diese Differenzen der hierarchischen Strukturen haben Konsequenzen für die Managementpraktiken. Bestimmte Managerfunktionen werden anders ausgeübt (zum Beispiel die Kontrolle), und die Einführung neuer Technologien, wie der Informatik und neuer Managementtechniken, läuft im französischen und deutschen Kontext unterschiedlich ab - gleich ob sie wie das *Management by Objectives* amerikanischer Herkunft, oder die Qualitätszirkel japanischer Herkunft[141] seien. So verläuft beispielsweise im Falle der Informatik die Ausbildung der Beschäftigten in den beiden Ländern nicht nach derselben Logik. HEIDENREICH (1993) zeigt anhand verschiedener Fallstudien, daß der Informatisierungsprozeß im deutschen Unternehmen auf weniger hierarchische Weise geschieht, als im französischen. Man kann sogar den französischen Mißerfolg des *Management by Objectives* der in Frankreich sehr viel konfliktreicheren Kultur zuschreiben, verglichen mit der amerikanischen Kultur, für die es konzipiert war[142]. Andere Autoren betonen auch die Unangemessenheit des unpersönlichen Managementstils des *Management by Objectives*, der einem französischen, mehr personenorientierten als funktionsorientierten Management nicht entspreche. Im Gegensatz dazu hat die Einführung des *Management by Objectives* in Deutschland wenig Widerstand erlebt, und deutsche Unternehmen haben sogar eine noch

[139] Vgl. GIROD de l'AIN (1990), Vgl. auch MAURICE, SELLIER, SILVESTRE (1982), PATEAU (1993)
[140] Vgl. GIOA und POOLE (1992); KIESER (1993)
[141] Vgl. KIßLER (1992); FREYBURGER (1993)
[142] Vgl. TREPO (1982)

explizitere und formalisierte Version des *Management by Objectives* angenommen: das Harzburger Modell[143]. Bezüglich der Qualitätszirkel stellt FREYBURGER (1993) fest, daß die Zirkeln in den beiden Ländern mit unterschiedlichen Zielen eingeführt wurden. Französische Firmen haben offenbar Zirkeln eingeführt, hauptsächlich um die Motivation der Beschäftigten zu steigern (indem ihnen die Gelegenheit oder der Anschein einer Mitwirkung an Firmenentscheidungen gegeben wurde), während deutsche Firmen Zirkeln mit dem hauptsächlichen Ziel organisiert haben, die Qualität des organisationellen Ablaufs zu verbessern. Dieser Zielunterschied ist auch als Konsequenz der sehr unterschiedlichen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern zu begreifen. Mit diesem Beispiel wird es auch deutlich, daß neben den Unterschieden im Bildungswesen spielen auch andere Elemente des institutionellen Kontextes eine Rolle in den Arbeitsbeziehungen zwischen Managern und Untergebenen beider Länder. Im nächsten Abschnitt werden diese anderen Elemente genauer untersucht.

2.2.2.2. Der institutionelle Kontext der Beziehungen zwischen Managern und Untergebenen

Andere Besonderheiten der nationalen Kontexte beeinflussen die hierarchischen Beziehungen und die Managementpraktiken beider Länder. Erinnert sei hier kurz an drei dieser Besonderheiten in den beiden Ländern: die organisationale Struktur der Geschäftsleitung, die Besonderheiten der französischen und der deutschen volkswirtschaftlichen Strukturen und die Unterschiede in der Vertretung der Interessen von den Beschäftigten.

Die Struktur der Geschäftsleitung in Frankreich ist eines der markantesten Beispiele dessen, was verschiedene deutsche Autoren den Monozentrismus des französischen Unternehmens nennen[144]. Der französische PDG wird in der Tat in deutschen Arbeiten über Frankreich häufig als der '*Patron*' dargestellt, ein Begriff, der im deutsche Vokabular nur die Entsprechungen 'Unternehmer' und 'Arbeitgeber' kennt und dessen Etymologie an einen paternalistischen und autoritären Führungsstil denken läßt[145]. Diese Machtkonzentration in den Händen eines einzigen Mannes, den man nach AMMON (1988), D'IRIBARNE (1989) und FISCHER (1996) mit der Machtstruktur der absolutistischen französischen Monarchie unter Ludwig XIV vergleichen kann, ist in der Tat der kollegialen Machtstruktur des deutschen Vorstandes entgegengesetzt - und vielleicht noch in einem gewissen Maße vergleichbar mit der Struktur eines Kollegiums von Kurprinzen. Diese beiden Strukturen werden oft als Symbole des Antagonismus zwischen zwei strikt verschiedenen Managementkulturen verwendet: der Managerkultur der pyramidalen, von einem allmächtigen und allwissenden Generalisten geführten französischen Organisation und der Managementkultur der deutschen, mehr

[143] Vgl. GUSERL, HOFMANN (1976); Für eine kulturelle Perspektive, siehe ERLINGHAGEN (1995)
[144] Zusammenfassend ERLINGHAGEN (1995)
[145] Vgl. KOLBOOM (1991)

aufgeteilten und getrennten, von einem Spezialistenkollegium geführten Organisation[146]. Ganz wie der deutsche Abteilungsleiter gegenüber seinen Sachbearbeiter scheint auch der Vorstandsvorsitzende gegenüber seinen Vorstandskollegen auf einem anderen hierarchischen Niveau, ein *primus inter pares* zu bleiben, d. h. eher ein Kollege (der zwar mehr Erfahrung und mehr Fachwissen besitzt) als ein Chef. Es ist auch interessant zu beobachten, daß in Aktiengesellschaften das kollegiale System des Vorstands eine juristische Vorschrift ist, und darüber hinaus Gesellschaften mit beschränkter Haftung häufig ein der 'Geschäftsleitung' ähnliches System der kollegialen Führung annehmen, ohne daß eine solche Struktur in der Betriebsverfassung der GmbH vorgeschrieben wäre[147]. Man findet also diese kollegiale Struktur auf den verschiedensten Ebenen und in den verschiedensten Bereichen des deutschen Unternehmens, ebenso wie man im französischen Unternehmen auf allen Führungsebenen[148] einen gewissen Autokratismus (den der „*petits chefs*") findet.

Es wäre aber problematisch, allzu systematisch Deutschland mit einem Prinzip der Spezialistenkollegialität und mit allmächtigen Regeln und objektiven Prozeduren einer unpersönlichen Organisation zu verbinden. Eben problematisch wäre es, allzu systematisch Frankreich mit autokratischen und paternalistischen 'Patrons' zu verbinden. Es hieße die Verschiedenartigkeit der Managerstile in französischen und deutschen Unternehmen zu unterschätzen[149]. Auch hieße es einen gewissen Paternalismus im Managementstil bestimmter Unternehmen des deutschen Mittelstands zu übersehen, deren Leiter häufig aus der Gründerfamilie stammen und denen daran liegt, familiäre Kultur und regionale Verwurzelung zu bewahren, selbst wenn diese Unternehmen gelegentlich mehr als 4000 Beschäftigte zählen und auf dem Weltmarkt präsent sind[150]. In solchen Unternehmen ist das Gefühl sozialer Verantwortlichkeit in Bezug auf die Beschäftigten und auf eine Region besonders stark (mindestens so stark wie bei französischen PME und bei Michelin), und die Geschäftsführer dieses Mittelstandes, selbst wenn sie im Rahmen einer kollegialen Struktur arbeiten können ohne Einschränkung 'Patrons' genannt werden. In solchen Unternehmen, die seit einigen Generationen das Zentrum der ökonomischen und manchmal sozialen Aktivitäten (verschiedene Clubs, Sportaktivitäten, Betriebswohnungen) eines Ortes darstellen, wohnen auch die oberen Führungskräfte in diesem Ort, und können daher in ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten nicht leicht das Menschliche vom Ökonomischen voneinander trennen. Dieser letzte Punkt ist wichtig, um zu verstehen, daß der deutsche Mittelstand nicht nur eine Gesamtheit von Unternehmen mittlerer Größe ist, den man anhand quantitativer Kriterien bestimmen könnte. Als Besonderheit der deutschen Ökonomie entspricht der Mittelstand

[146] Vgl. z.B. die Bücher deutsch-französischer Berater: HERTERICH (1991), BOMMENSATH (1991), JPB (1993)
[147] Vgl. z. B. BOMMENSATH (1991); URBAN (1996)
[148] Vgl. BARSOUX, LAWRENCE (1991)
[149] Die Untersuchung von SCHMIDT (1993) zeigt aber, daß der paternalistische Führungsstil öfter in Frankreich als in Deutschland zu finden ist.
[150] Vgl. URBAN (1997) und DAVOINE, WALLISER, RIERA (2000)

einem Typ mittlerer und regionaler Unternehmen, der in der französischen Industrie wenig repräsentiert ist[151].

Wenn der Mittelstand jene Besonderheiten der deutschen Ökonomie ist, die den größten Einfluß auf die Managerkultur hat, dann sind ohne Zweifel die Rolle des französischen Staates und der Pariser Zentralismus die wichtigsten Besonderheiten des französischen sozioökonomischen Kontextes. Diese Phänomene, deren Ursprünge einige Autoren im Colbertismus[152] sehen, wurden in verschiedenen Arbeiten präzise untersucht und es wird hier größeres Augenmerk auf ihre indirekten Konsequenzen für die Managerkultur geworfen. Eine dieser Konsequenzen ist die sehr starke Anwesenheit der *Grands Corps de l'Etat* in Vorstandsetagen der Unternehmen, in denen der Staat Aktionär ist, und allgemein eine starke Anwesenheit von oberen Führungskräften, die zuvor eine Karriere im öffentlichen Dienst gemacht haben[153]. Dieses Phänomen, das bereits im Abschnitt 2.2.1. erwähnt worden ist, betrifft mehr als 45% der PDG der 200 größten französischen Unternehmen und überschreitet also den Rahmen der Unternehmen, in denen der Staat auf direkte oder direkte Art Aktionär ist. Die starke Präsenz ehemaliger höherer Beamten in den Vorstandsetagen französischer Unternehmen führt, verbunden mit dem Pariser Zentralismus, zu verschiedenen Besonderheiten des französischen Managementstils, z.B. die Bevorzugung bestimmter strategischer Optionen (wie externes Wachstum statt internem), schnelle Entscheidungsabläufe für Projekte mit dem Staat, eine gewisse Trennung zwischen der Belegschaft der Produktionsstätte und der Führungsmannschaft vom Stab und eine Art der Konfliktlösung, die einige Autoren für spezifisch französisch halten[154].

Diese nationalen Besonderheiten des französischen Managements sind zunächst den Besonderheiten der Ausbildung und der beruflichen Sozialisation als Spitzenbeamten geschuldet, die die Vorstandsmitglieder besitzen, die aus den *Grand Corps de l'Etat* hervorgegangen sind und ihr Unternehmen nur von außerhalb und von seiner Spitze her kennenlernen. Verschiedene polemische Arbeiten und Artikel zeichnen, unterstützt von leider wahrheitsgetreuen Anekdoten, das Bild dieser administrativen Elite der französischen Unternehmen, die die (*Lobbyings*)Gänge der Ministerien besser zu kennen scheinen als die tägliche Arbeit ihrer Mitarbeiter[155]. Eine solche Laufbahn hindert sie in der Tat daran, das innere Funktionieren ihres Unternehmens gut kennenzulernen und hindert sich außerdem daran, informelle Netzwerke von internen Beziehungen zu entwickeln, die ihn erlauben würden, ein „*Ohr für die Basis*"[156] zu haben (im Unterschied zu einer aufgestiegenen

[151] Was in der Studie PME 1993 von den Beratungsgesellschaften ROLAND BERGER und ALGOE belegt wird.
[152] Ausführlich AMMON (1991)
[153] Ernest-Antoine Seillière, der Präsident der MEDEF – französischer Arbeitgeberverband – war z. B. im Ministère des Affaires étrangères tätig (in der gleichen Zeit wie Lionel Jospin, der wie Seillière und wie der Vize-Präsident des MEDEF Didier Pineau-Valenciennes ENA-Absolvent ist).
[154] Vgl. URBAN (1996); ERLINGHAGEN (1995); HOSS (1999)
[155] Kritisch FRISCHER (1990); URBAN (1997)
[156] Vgl. URBAN (1997)

Führungskraft des 'deutschen', in 2.2.1. gezeigten Modells, die eine solches Netz seit der beruflichen Ausbildungsphase und in der Potentialidentifikationsphase entwickelt). Diese 'Distanz' zur Basis des Unternehmens wird insbesondere bestärkt durch eine soziale Distanz aufgrund der oft privilegierten sozialen Herkunft der Mitglieder der *Grands Corps*, die in der Tat einer *Noblesse d'Etat*[157] (Staatsadel) vergleichbar sind. Schließlich wird diese Distanz bestärkt durch die geographische Distanz, die zwischen dem Pariser Firmensitz und den Produktionsstätten häufig besteht. Victor Hugos Alexandriner „*La France est un cyclope et Paris est son oeil*" bewahrt auch heute noch seine Gültigkeit. Im Unterschied zur französischen Ökonomie, in der die wesentlichen politischen und ökonomischen Entscheidungszentren, nämlich die Firmensitze und Ministerien, in Paris und in der Pariser Region (vor allem in La Défense) konzentriert sind, kennt die deutsche Ökonomie eine starke Dezentralisierung mit einigen bedeutenden regionalen Zentren wie Stuttgart, Frankfurt, München und Hamburg, die in besonderen Bereich spezialisiert sind. Innerhalb der Länder herrscht eine relativ ausgeglichene geographische Verteilung.

Wichtig für die deutsch-französischen Unterschiede bezüglich Manager-Untergebenen-Beziehungen sind auch die jeweiligen Instrumenten, der juristische Rahmen und die Traditionen des sozialen Dialogs und der sozialen Konflikte[158]. Die Vertretung der Beschäftigteninteressen ist in Frankreich und Deutschland unterschiedlich organisiert, sowohl auf der Ebene des Unternehmens, als auch auf nationaler Ebene. Auf der Ebene des Unternehmens besitzt der deutsche Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, das sich *de facto* in einem Vetorecht bei bestimmten Entlassungs- und Einstellungsentscheidungen niederschlägt. Dieses Recht, das (über ihre Vertreter) eine tatsächliche Teilnahme der Beschäftigten bei strategischen Entscheidungen des Unternehmens bedeutet, schlägt sich unmittelbar in einem deutlich schwierigeren Entlassungsverfahren als in Frankreich nieder und in einer ausgeprägten Tendenz, interne Beförderungen gegenüber externen Einstellungen vorzuziehen. Diese Bevorzugung wird vom Personal selbst bestimmt: „*Wenn das Personal findet, daß der Betriebsrat interne Bewerbungen nicht ausreichend unterstützt, dann werden die Mitglieder des Betriebsrats nicht wiedergewählt.*"[159] Das Recht, das dem Betriebsrat vom Betriebsverfassungsgesetz zugestanden wird, hat auch indirekte Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, da dieses Recht die Mitwirkung der Beschäftigten an strategischen Entscheidungen symbolisiert und eine wenigsten teilweise Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen nötig macht, um eine völlige Blockierung durch den Betriebsrat zu vermeiden. In Aktiengesellschaften ist die Macht des Betriebsrats verstärkt durch die Anwesenheit von Vertretern des Personals im Aufsichtsrat. Diese Macht, die den Beschäftigten auf der Ebene des Unternehmens gegeben ist, wird fortgesetzt auf nationaler Ebene durch branchenspezifische gewerkschaftliche Instanzen, die, anders als im französischen System, der Unterneh-

[157] Vgl. z.B. BOURDIEU (1984)
[158] Vgl. verschiedene Beiträge in Usunier (2000) und DAVOINE, WALLISER; RIERA (2000).
[159] Aussage eines Betriebsratsmitgliedes in DAVOINE (1993).

mensleitung als einheitlicher Gesprächspartner gegenübertreten. Diese Macht, die die Beschäftigten mittels ihrer Vertretungsinstanzen besitzen, kann den Prozeß der deutschen 'Konsensfindung' außerordentlich langsam machen. Die Macht des Betriebsrates in diesem System ist in den vergangenen Jahren oft in der allgemeinen Presse kritisiert worden, vor allem wegen der verlangsamten Reaktivität, die er herbeiführt. Er prägt aber in Deutschland weiterhin tiefgehend Arbeitsbeziehungen und Managementpraktiken.

In Frankreich werden die Interessen der Beschäftigten nicht auf ebenso strukturierte und dauerhafte Weise vertreten wie in Deutschland, da auf der Ebene des Unternehmens der institutionelle Rahmen den Beschäftigten weniger Rechte gibt[160]. Außerdem machen auf nationaler Ebene die unterschiedlichen politischen Stellungen der Gewerkschaften die Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften unter sich fast schwieriger als die Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverband. Die Abwesenheit eines strukturierten Systems, das einen Dialog möglich machen würde, kann als Ursache oder als Konsequenz der bestehenden Distanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ebenso wie zwischen Managern und Untergebenen begriffen werden. Diese Abwesenheit eines strukturierten Systems erklärt auch, warum die französischen Beschäftigten häufiger auf den Streik und den offenen Konflikt zurückgreifen als deutsche Beschäftigte. Der Streik ist in der Tat traditionellerweise in Frankreich ein Mittel, um 'bei der Direktion Gehör zu finden', und zugleich ein Ort, wo sich die Identität der Arbeiter definiert. Für ERLINGHAGEN (1995) und auch für DÜLL (1993) existiert ein französisches Modell des sozialen Dialogs, das sich anhand diskontinuierlicher offener Konflikte ausbildet und nicht, wie in Deutschland, anhand eines dauerhaften und strukturierten Rahmens. Ebenso geschieht die Lösung der Konflikte in Frankreich selten ohne Intervention des Staates, wobei das Netz externer Ministerienbeziehungen der ehemaligen Beamten sich als nützlich erweisen kann.

Dieser letzte Punkt belegt die systemlogische Kohärenz des institutionellen nationalen Rahmens. Einige Autoren, wie D'IRIBARNE (1989) und HOFSTEDE (1991) erklären diese strukturelle Kohärenz durch die Kultur und durch das Wertesystem, welche die Grundlage des institutionellen Rahmenns auf nationaler Ebene seien. Der folgende Abschnitt ist daher diesen Werten gewidmet, ihrem Einfluß auf die Managementpraktiken und den Beziehungen zwischen Wertesystemen und institutionellem Rahmen.

2.2.2.3. Wertesysteme und Managementpraktiken

Bisher wurde mit Absicht der Schwerpunkt eher auf den institutionellen Kontext gelegt, und weniger auf Kultur im Sinne von Wertsystem. Der institutionelle Rahmen ist in der Tat von doppeltem Interesse, insofern er eine identifizierbares Produkt des spezifischen Wertsystems einer nationalen Kultur ist und zugleich den strukturierenden Rahmen bildet, in dem die Kultur vermittelt und reproduziert wird. Die Darstellung des institutionellen

[160] Vgl. AMADIEU, KIßLER (1990)

Rahmens läßt zum Beispiel verstehen, wie sich die unterschiedlichen deutsch-französischen Beziehungen zur Macht konkret niederschlagen, das heißt, was HOFSTEDE (1987) die hierarchische Distanz und was D'IRIBARNE (1989) das französische 'Rang'-Verständnis nennt. Die Darstellung des institutionellen Rahmens erklärt auch, mit welchen Mechanismen, d. h. mit welchen Struktureffekten, diese Auffassungen von hierarchischen Beziehungen reproduziert werden. Doch die hierarchische Distanz ist nicht der einzige Wert, in dem deutsche und französische Manager sich unterscheiden. Eine ganze Anzahl von Autoren präsentieren bipolare Modelle, in denen vermutete antagonistische Werte einander gegenübergestellt werden. Die Studie von JPB nennt 8 solche Werte, ERLINGHAGEN (1995) schlägt mehr als 50 unterscheidende Werte vor. Die Tafel auf der folgenden Seite zeigt einige Beispiele, die freilich nicht ohne Vorbehalte gebraucht werden können.

Kategorien[161]	**Französische Managementkultur**	**Deutsche Managementkultur**
Hierarchische Distanz	Stärker	Schwächer
Legitimität der Autorität	Eher mit einem Diplom verbunden (Bildungssystem als Legitimäts-stifter)	Eher mit der Berufserfahrung verbunden (Unternehmen als Legitimätsstifter)
Verständnis der Industriellen Beziehungen	Offene konfliktuelle Beziehung zwischen sozialen Gruppen	Konfliktuelle Dialogsbeziehung, die einen Konsens zwischen den sozialen Gruppen erzielt (*Auseinandersetzung*)
Verständnis der beruflichen Alltagsbeziehungen	Weniger Trennung zwischen beruflichen und privaten Beziehungen	Mehr Trennung zwischen beruflichen und privaten Beziehungen
Verständnis der Autorität	Personenbezogen	Funktionenbezogen
Verständnis der Organisation	"menschlich" und politisch ("menschliche Pyramide")	Funktional ("gut geölte Maschine")
Verständnis der Ziele für das Unternehmen wie für die Karriere	Macht, Status und Prestige	Geld, Profit und Rentabilität

Tab 2 : Führungsverständnis im deutsch-französischen Vergleich

Die Werte und Haltungen 'hierarchische Distanz', 'Legitimität der Autorität' und 'Verständnis der industriellen Beziehungen' wurden in den vorherigen Abschnitten besprochen. Die Untersuchungen von HOFSTEDE (1991), von MAURICE, SELLIER und SILVESTRE (1982) und in gewissem Maße auch die von D'IRIBARNE (1989) bestätigen empirisch die Unterschiede bezüglich hierarchischer Distanz. Die Studie von BAUER und BERTIN-MOUROT (1996) über Karriereprofile illustriert am besten die deutsch-französischen Unterschiede in der 'Legitimität der Autorität'. Für den Wert 'Verständnis der industriellen Beziehungen' schließlich liefern die Untersuchungen von FREYBURGER (1993) und von KISSLER (1991) den empirischen Nachweis für unterschiedliche Auffassungen der Arbeitsbeziehungen, die sich in den verschiedenen Praktiken der Qualitätszirkeln kristallisieren.

[161] Zusammengefaßt nach den hier zitierten Studien.

Die Unterschiede in 'Verständnis der beruflichen Beziehungen', in 'Verständnis von Autorität' und in 'Verständnis von Organisation' bilden einen weiteren kohärenten Block. Er könnte einem grundlegenderen Wert entsprechen - jenem des Respekts vor Gesetzen und Regeln. Organisation ist nämlich in der Tat von Gesetzen und Regeln bestimmt, von Regulierungen, Funktionen, Aufgaben und Rollen, von Kompetenz- und Verantwortlichkeitsbereichen, und es scheint, daß zwar Franzosen und Deutsche ihre Organisationen mit einem einigermaßen gleichartigen Respekt für Formalisierungen strukturieren, daß aber die Franzosen diesen formellen Strukturen gegenüber ein weniger striktes Verhältnis besitzen. Dieser Unterschied erscheint besonders deutlich im Fall der französischen, deutschen und britischen Studenten des INSEAD, den EVANS beschrieben und HOFSTEDE (1987) berichtet hat. Angesichts eines organisationellen Konfliktes waren die von deutschen, englischen und französischen Studenten vorgeschlagenen Lösungen durchaus verschieden. Die Briten schlagen vor, mittelgroße Strukturen zu bilden, in denen menschlichen Beziehungen und Kommunikation möglich sind. Die Deutschen schlagen Verhandlungen über veränderte Regeln vor. Und die Franzosen neigen dazu, das Problem und die Entscheidung der nächsthöheren hierarchischen Ebene zu überlassen. Für EVANS und HOFSTEDE (1987) haben französische Manager außerdem eine eher politische Sicht ihrer Organisation, sie betrachten sie als klar hierarchisierte menschliche Pyramide, in der kontinuierlich neue Konflikte und Machtspiele entstehen. Hingegen hätten deutsche Manager eine eher technische und instrumentale Sicht der Organisation und betrachteten sie als 'gutgeölte Maschine'. LAURENTs (1985) Untersuchung bestätigt diese Ergebnisse. Verschiedene andere Arbeiten von Lehrenden des INSEAD betonen ebenfalls diese französische Besonderheit in Vergleich zu amerikanischen Unternehmen.

Das unterschiedliche Organisationsverständnis überträgt sich in eine Auffassung von funktionaler Autorität, das in Frankreich personalisierter als in Deutschland ist. Mehrere Autoren betonen[162], das berufliche Verhalten in Frankreich sei sehr viel informeller, als jenes der Deutschen. Selbst wenn die hierarchische Distanz in Deutschland schwächer ausgeprägt ist, so duzen sich Deutsche im beruflichen Kontext seltener und bleiben stärker der beruflichen Rolle verhaften, die ihnen die Organisation zuordnet. Private und berufliche Rollen scheinen sich in Deutschland weniger zu vermischen als in Frankreich. Dieser Unterschied wird dadurch verstärkt, daß in Frankreich die Macht stärker in der Person des Chefs verkörpert ist als in Deutschland. ERLINGHAGEN (1995) spricht sogar von '*Monarchie de droit divin*' auf allen Ebenen der Unternehmensführung. Das 'Wohlwollen' und das 'Wohlgefallen' des französichen Chefs und Patrons ist die Freiheit (oder die ungeregelte Herrschaft über ungeklärte Gebiete), die der Abteilungsleiter, der Meister und der Geschäftsführer gegenüber dem Reglement und in Bezug auf die formellen Strukturen der Organisation haben (oder sich nehmen). Diese tolerierte Freiheit und die Entschlossenheit,

---

[162] Vgl. z.B. HALL, REED-HALL (1984); v. HELMOLT, MÜLLER-JACQUIER (1991); GIROD de l'AIN (1990)

den eigenen Einfluß in Bezug auf die formellen Strukturen auszuhandeln, scheinen sich auf allen Hierarchieebenen des französischen Unternehmens und der französischen Administration wiederzufinden, führen zur Entfernung zwischen theoretischer und realer Organisation, und zu Dysfunktionen[163]. Wäre es auch problematisch, das französische Unternehmen dysfunktionaler als das deutsche zu nennen, so ist doch festzustellen, das die reale, in der Praxis existierende Organisation der theoretischen Organisation (z.B. dem Organigramm) in Deutschland wesentlich näher ist als in Frankreich. Die geringer ausgeprägte Absicht, den persönlichen Einfluß gegenüber der theoretischen Organisation auszuprobieren, kann in Deutschland sogar im Lichte des institutionellen Kontextes begriffen werden. Das deutsche System der Vertretung der Beschäftigteninteressen führt logischerweise zu einer stärkeren Bindung der Beschäftigten an die Ziele und die Strukturen einer Organisation, die sie mitgestaltet haben[164]. Darüberhinaus sind die Autorität und die organisationelle Bedeutung des deutschen Angestellten und des Managers durch Fachwissen legitimiert. Diese Autorität wird bestärkt und ausgedrückt durch Fachwissen[165] und nicht, wie in Frankreich, durch den Gebrauch von Macht - sei es (was die *cadres* angeht) die Macht, Zwang auszuüben oder Regeln zu übertreten, oder (was Angestellte und *cadres* betrifft) die Macht, sich Anweisungen zu widersetzen.

Die unterschiedlichen Auffassungen von Autorität und von Kompetenzen scheinen auch in den Begriffen der alltäglichen Sprache auf. BARMEYER unterscheidet die Definition der beiden vorschnellen Übersetzungsgleichungen autorité/Autorität und compétence/Kompetenz[166]. Die semantischen Definitionsbereiche sind nicht unbedingt sehr unterschiedlich, doch ihr Gebrauch in der Organisation ist es durchaus. Eine 'Autorität' ist in der deutschen Organisation jemand, der Autorität in einem spezifischen Kompetenzbereich besitzt, das heißt, ein anerkannter Fachmann. Um von Machtverhältnissen zu sprechen, werden 'Macht', 'Zuständigkeit', 'Verantwortung' und 'Befugnis' häufiger verwendet.

[163] Vgl. LAURENT (1985); SAVALL (1979)
[164] Vgl. SORGE (1991)
[165] Vgl. LAWRENCE, BARSOUX (1990)
[166] Vgl. BARMEYER (1996), S.27-28

Autorité Petit Robert 1, 1989	**Autorität** Wahrig 1991
1. commandement, puissance, souveraineté 2. tutelle 3. absolutisme, arbitraire, autocratie 4. gouvernement, administration 5. dignitaire 6. assurance 7. magnétisme, prestige, séduction	1. Geltung, Ansehen, maßgeblicher Einfluß 2. anerkannter Fachmann

Ebenso hat das deutsche Wort 'Kompetenz' häufiger den Sinn von 'Macht' oder von 'Zuständigkeit', 'Befugnis' und 'Verantwortlichkeit, häufiger den Sinn 'das liegt in meinem Kompetenzbereich' als den Sinn 'Urteilsfähigkeit' oder 'Befähigung'.

Compétence Petit Robert 1, 1989	**Kompetenz** Wahrig 1991
art, capacité, science, autorité, pouvoir, qualité	Zuständigkeit, Befugnis, Urteilsfähigkeit, Befähigung, Verantwortlichkeit

Wenn man nicht mehr die alltägliche Sprache betrachtet, sondern die wissenschaftliche Forschung[167], dann ist es interessant zu beobachten, daß die dominierende deutsche Auffassung von Organisation ihre Wurzeln in der WEBERschen Theorie der Bürokratie[168] hat, während die französische Organisationsauffassung politischer und humaner ist (in der Hinsicht, daß sie dem Subjekt mehr Raum in der Organisation läßt) und jener Auffassung näher ist, die Organisationssoziologen der CROZIÈREschen Tradition[169] unterstützt und untersucht haben, eine Tradition, die ihren Ursprung in einem Bruch mit dem Denken Max WEBERs hatte. Die funktionalistischere deutsche und die politischere französische Auffassung der Organisation treffen sich heute auf dem akademischen Forschungsfeld und

[167] Vgl. CROZIER (1976) und RIOT, BAMBERGER (1990)
[168] Vgl. WEBER (1986)
[169] Vgl. CROZIER (1976)

werden auch im Rahmen der Bildungssystemen an Studenten vermittelt. Deutsche BWL-Studenten internalisieren einen instrumentalen Ansatz von Organisation und lernen in den 'Organisations'-Kursen Aktivitäten im Hinblick auf Ziele zu organisieren und zu strukturieren[170]. Die Studenten der Grandes Ecoles hingegen - und insbesondere die Studenten der *Grandes Ecoles de Gestion* - interiorisieren einen eher behavioristischen oder 'soziologischen' Ansatz von Organisation und lernen zum Beispiel *„in einer Organisation die Macht zu ergreifen"*[171]. Man sollte hier daher die Bedeutung der nationalen Besonderheiten in den Forschungsbereichen und im Unterricht betonen. Tatsächlich vermitteln und verändern Unterricht und Forschung jene Schemata und Modelle, mit denen Forscher, Studenten und Manager (ehemalige Studenten) die organisationelle Realität begreifen und mit denen sie untereinander in und bezüglich der Organisation kommunizieren[172].

Auch die unterschiedliche Auffassung von Profit in der französischen und deutschen Kultur wird von einigen Autoren[173] betont. Die positivere Auffassung von Profit in der deutschen Kultur wird oft mit der Verbreitung von Werten der protestantischen Ethik verbunden (auch bei der katholischen Minderheit), deren günstigen Einfluß auf den Unternehmungsgeist des Industriekapitalismus des 19. Jahrhunderts Max WEBER aufgezeigt hat. Wenn Profit in Frankreich eine negativere Konnotation zu besitzen scheint und wenn Profit - zumindest in den Diskursen - weniger grundlegend für die französische Ökonomie zu sein scheint, dann liegt dies ohne Zweifel ebenso an der starken staatlichen Kultur des französischen Unternehmertums (und an der starken unternehmerischen Kultur des französischen Staates), wie an der Tradition katholischer Werte. Die Beziehung der französischen Unternehmer (besonders der ehemaligen Staatsbeamten) zu den Aktionären (und besonders zum Staat als Aktionär) ist notwendigerweise unterschiedlich von der in Deutschland zu beobachtenden. Ein anderer Unterschied ist in gewissem Maße an die unterschiedliche Auffassung von Profit gebunden: Prestige erscheint als ein wichtiger Motor der Aktivität des französischen Unternehmens[174]. Die Konstruktion des schnellsten Flugzeugs der Welt, die Entwicklung des Minitel und der Versuch, eine französische Computer-Norm zu etablieren, sind ausgesprochen französische Projekte. Sie sind die Folge und das Kennzeichen eines Strebens nach Prestige, das stärker als ein Streben nach Rentabilität ist. Die Schnelligkeit, mit der in den französischen Prestigeprojekten grünes Licht für massive Investitionen geben wird, erstaunt deutsche Manager und macht sie gelegentlich neidisch: diese prestigereichen und oft wenig rentablen Projekte sind das Erbe von Unternehmen auf staatlicher Grundlage, die weniger dem Imperativ der Rentabilität gehorchen als die großen deutschen Industriekonzerne. Das französische Modell hat sich im Falle des TGV ausgezahlt, weniger im Fall der Concorde.

Absichtlich soll hier vermieden werden, die antagonistischen Werte von ihren sozioökono-

---

[170] Vgl. LAURENT (1985); LOCKE, MEULEAU (1988)
[171] Kommentar eines ESSEC-Absolvent über seinen Organısationkurs.
[172] Vgl. LOCKE, MEULEAU (1988)
[173] Vgl. zusammenfassend STRÜBING (1996)
[174] Vgl. BOMMENSATH (1991)

mischen und institutionellen Kontexten zu isolieren, in denen und durch die jene Werte vermittelt werden. Es scheint in der Tat absehbar, daß die besonderen nationalen Wertsysteme in den gegenwärtigen Umwälzungen der Internationalisierung und industriellen Restrukturierung ebenfalls Änderungen erfahren werden. Solche Änderungen dürften auch den letzten Wert der gezeigten Übersicht betreffen, den Wert der zeitlichen Orientierung. Diesem Wert wird im folgenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da er als Grundlage für das Polychronie/Monochronie-Modell dienen wird.

2.2.3. Kommunikationsstile und Zeitwahrnehmung

In 2.1.3. wurde bereits kurz der theoretische und methodologische Ansatz von HALL dargestellt, ohne daß dabei die Aspekte des Monochronie/Polychronie-Modells weiter erläutert wurden. Hier werden nun der Nutzen und die Grenzen dieses Modells im Hinblick auf Vergleiche des Arbeitsverhaltens deutscher und französischer Manager besprochen. Zu diesem Zweck werden die zwei Dimensionen des Modells, Kommunikation und Zeitwahrnehmung, getrennt präsentiert.

2.2.3.1. Deutsch-französische Unterschiede in den Kommunikationsstilen

Eines der bevorzugten Themen der interaktionistischen deutsch-französischen Forschung sind die deutsch-französischen Unterschiede im Kommunikationsstil[175]. HALL (1984) verbindet in der Tat mit dem (deutschen) monochronen Verhaltensmodell einen förmlicheren Kommunikationsstil, der expliziter und stärker aufgabenorientiert ist. Mit dem (französischen) polychronen Verhaltensmodell verbindet HALL einen eher informellen Kommunikationsstil, der impliziter und stärker personenorientiert ist. Zwar trifft es zu, daß die bemerkenswerte Untersuchung von HALL und REED-HALL (1984) die nationalen Kulturen betrifft, ohne sich besonders um organisationelles Verhalten und um Manager zu kümmern, dennoch ist sie für unser Vorgehen grundlegend. Verschiedene Falluntersuchungen zur interkulturellen Kommunikation[176] wurden im beruflichen Kontext durchgeführt, und diese Untersuchungen scheinen HALLs Hypothesen zu bestätigen.

In der Studie von HELMOLT und MÜLLER-JACQUIER (1993) waren die befragten Franzosen, die Berufserfahrung in Deutschland gesammelt hatten, über den Mangel an privaten Gesprächen am Arbeitsplatz erstaunt, als gäbe es eine Trennung zwischen Arbeitszeit und freier Zeit (was HALL (1984) als ein Kennzeichen der Monochronie wertet) und eine Trennung zwischen beruflichen und privaten Rollen. Umgekehrt wundern sich Deutsche über

[175] Vgl. z.B. v. HELMOLT/MÜLLER-JACQUIER (1991); GIROD de l'AIN (1990), BARMEYER (1996)

[176] Vgl. z.B. HALL, REED-HALL (1984); v. HELMOLT/MÜLLER-JACQUIER (1991); GIROD de l'AIN (1990)

die langen und häufigen Geschäftsessen der Franzosen, während derer nur sehr wenig über Geschäfte gesprochen werde. Ein anderes Beispiel ist der Gebrauch des in Deutschland häufigeren Siezens. Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung von BOURNOIS (1996) bestätigen, daß das Siezen zwischen Managern und Untergebenen in Deutschland die Regel ist. Die Förmlichkeit des Siezens ist nicht unbedingt Ausdruck einer stärkeren hierarchischen Distanz, da das Siezen auch zwischen zwei Personen derselben hierarchischen Ebene üblich zu sein scheint. Die förmliche Distanz der beruflichen Kommunikation ist nicht unbedingt an eine hierarchische Distanz gebunden, was z.B. TIXIER (1992) betont und die Unterscheidung zwischen Kommunikationsstil und Managementstil hervorhebt. Als Beleg dieser Unterscheidung zeigt die deutsch-britische vergleichende Untersuchung von STEWART et al. (1994), daß der Kommunikationsstil britischer mittlerer Manager zwar weniger förmlich als derjenige der deutschen mittleren Manager ist, während zugleich die Wahrnehmung der hierarchischen Beziehungen bei englischen mittleren Managern deutlich stärker ausgeprägt ist als bei deutschen mittleren Managern.

Die Kommunikation der deutschen Manager ist auch strukturierter und förmlicher als die der französischen Manager. Der deutsche strukturierte Kommunikationsstil schlägt sich auf verschiedenen Ebenen nieder: in der expliziten Strukturierung von Sitzungen durch den häufigeren Gebrauch einer Tagesordnung, durch den häufigeren Gebrauch des Schriftlichen und durch die oft implizite Abstimmung zwischen den Teilnehmern bezüglich Sprechdauer und Unterbrechungen. Bezüglich des letzten Punktes scheint es in der Tat, daß die Deutschen häufig von der offenbar ausgeprägteren französischen Gewohnheit irritiert sind, den Gesprächspartner in der Mitte seiner Argumentation zu unterbrechen. HELMOLT und MÜLLER-JACQUIER (1994) betonen, daß eine solche Unterbrechung im französischen und im deutschen Kontext nicht die selbe Bedeutung besitzt. Im französischen Kontext bedeutet sie eine gewisse Lebhaftigkeit des Austauschs, sie drückt das Interesse und die Lust des Gesprächspartners aus, zu antworten. Im deutschen Kontext werden Unterbrechungen fast immer als Ausdruck der Unhöflichkeit empfunden. Darüber hinaus bewirkt die grammatische Konstruktion der deutschen Relativpropositionen mit dem Verb am Ende, daß der Sinn eines deutschen Satzes sich erst am Ende des Satzes erschließt. Der daraus entstehende semantische '*suspense*' macht Reaktionen der Gesprächspartner schwieriger.

Auch der Inhalt der Kommunikation ist verschieden strukturiert. Für HALL ist die Kommunikation der deutschen Manager expliziter und weniger umfassend (weniger Referenz an einen vermuteten bekannten Informationskontext), die der französischen Manager impliziter (stärkere Referenz an einen vermuteten bekannten Informationskontext). Franzosen beklagen sich häufig[177] über die Ausführlichkeit (oder gar die 'Detailwut'), mit der die Deutschen ihre Argumente vorführen. Indem die Deutschen bei ihrer Argumentation sorgsam darauf achten, die Informationen und Tatsachen zu vermitteln und bekannt zu machen, auf die ihre Position sich stützt, machen sie die Franzosen gelegentlich ungeduldig, da diese die

[177] Nach JPB (1993) und HALL (1984)

Erinnerung an bereits bekannte Tatsachen und die Beschreibung weniger wichtiger Details überflüssig finden. Die Deutschen wiederum beklagen sich, daß die Franzosen ihre Argumentation und ihre Schlußfolgerungen allzu schnell vorführen und auf vermutetes vorhandenes Wissen höchstens implizit referieren. HALL und REED-HALL unterscheiden zwei Kommunikationstypen, wobei sie die implizitere Kommunikation der Franzosen eine *high context communication* nennen. Dies impliziert einen starken Kontext von gemeinsamem Wissen, das nicht explizit in Erinnerung gerufen wird. Eine *low context communication* hingegen ist die explizitere Kommunikation der Deutschen, in der die Akteure eine detaillierte Erinnerung an das Wissen erwarten, auf das die Kommunikation sich bezieht. Die beiden von HALL und REED-HALL beschriebenen Kommunikationssysteme oder -stile sind darüber hinaus Teil von verschiedenen Systemen der sozialen Beziehung und der täglichen Kommunikation: Die Kommunikation vom französischen Typ 'starker Kontext' ist Teil eines informelleren Kommunikationssystems, in dem persönliche und affektive Beziehungen eine große Rolle spielen, während die deutsche Kommunikation im 'schwachen' Kontext Teil eines förmlicheren und strukturierteren Kommunikationssystems ist. In der Untersuchung von GIROD DE L'AIN (1991) sprechen die französischen Ingenieure sogar von „deutschen Sitzungen", wenn sie von Sitzungen sprechen, die durch eine Tagesordnung strukturiert werden, und wenn die Teilnehmer vorbereitet sind! BREUER und de BARTHA (1993) unterscheiden diese deutsche Sitzung von der weniger strukturierten „französischen Sitzung", die gelegentlich ein Geschäftsessen ist und in der die Teilnehmer Meinungen austauschen und persönliche Beziehungen aufbauen, die in diesem System als unverzichtbar für eine berufliche Zusammenarbeit angesehen werden.

Die Unterschiede der Kommunikation entspringen auch den unterschiedlichen Werten und unterschiedlichen Denkarten. Der kulturalistische Ansatz gewinnt hier, wenn er von einer Untersuchung der Managerausbildung ergänzt wird. PICHT (1993) zeigt zum Beispiel, daß ein Teil der Kommunikationsprobleme zwischen deutschen und französischen leitenden Beamten und Top-Managern als Konsequenz der unterschiedlichen Denkarten und akademischen Arbeitsweisen begriffen werden kann, die sie im Laufe ihrer Schulzeit und während des Studiums erworben haben. Das französische Schulsystem privilegiert in der Tat einen eher synthetischen Ansatz und den Ausdruck 'persönlicher' Auffassungen, während das deutsche Schulsystem und die deutsche Universität eine eher analytische und umfassende Herangehensweise an Probleme privilegiert. Für PICHT sind die unterschiedlichen Problemlösungsansätze, die in deutsch-französischen Situationen zu beobachten sind, ein Spiegelbild der traditionell verschiedenen akademischen Beurteilungssysteme intellektueller Leistungsfähigkeit, der französischen *dissertation* und der deutschen Seminararbeit. Die französische *dissertation* ist eine Leistung hinsichtlich der Strukturierung (eine Einleitung, drei Teile, drei Unterteile, eine *conclusion*) und Aufbau einer Argumentation - eine Arbeit, die eine eigene Auffassung verteidigt und entgegengesetzte Auffassungen kritisiert. Der Student hat häufig sogar das stillschweigende Recht, die gegnerische Argumentation zu

vereinfachen, um sie besser zu kritisieren (unter dem Vorbehalt, daß die Kritik 'brillant' gemacht sein muß und die kritisierte Auffassung nicht diejenige des Prüfers ist).

Die deutsche Seminararbeit liefert eine Leistung ganz anderer Art, die nicht unbedingt brillant, sondern vor allem wissenschaftlich und gründlich sein muß. Es handelt sich um eine persönliche Recherche-Leistung, die so umfassend wie möglich sein muß und in der der Student sein persönliches Urteil im allgemeinen nur anläßlich der (möglichst objektiven) Darstellung der anderen Auffassungen äußert. Die Seminararbeit verfährt also nach der selben Logik wie die Doktorarbeit, die die deutsche akademische Ausbildung krönt. Diese unterschiedlichen Wertungen der Informationsbehandlung in der akademischen Welt haben unterschiedliche Bewertungen der Informationsbehandlung in der beruflichen Welt zur Folge. Der Doktortitel, den die Mehrzahl der deutschen leitenden Beamten und Topmanager trägt, bedeutet also nicht nur den Abschluß einer spezialisierten akademischen Laufbahn, er deutet auch Problemlösungsstrategien und Informationsverarbeitungsstrategien an, die französische Gesprächspartner, die in einer Kultur der französischen *dissertation* und des mündlichen Vortrags aufgewachsen sind, häufig als allzu gründlich und allzu wissenschaftlich empfinden.

Im übrigen ist die 'gründliche' und 'wissenschaftliche' Art der 'deutschen' Problemlösungsmethode nicht im Widerspruch mit einem eher faktenorientierten und technischen (im Sinne von sachlichen) Ansatz[178]. Wissenschaftlich bedeutet nicht 'intellektuell', sonder eher 'begrifflich' und strukturiert. Die unterschiedlichen Lernmethoden und Bewertungskriterien akademischer Leistung in den beiden Ländern machen auch verständlich, warum deutsche Manager von Franzosen behaupten, sie seien häufig oberflächlich und vernachlässigen wichtige Detailpunkte, während französische Manager von ihren deutschen Kollegen behaupten, sie seien langsam und umständlich.

Die Unterschiede im Kommunikationsstil sind um so wichtiger, wenn die Untersuchungen der Manageraktivität zeigen, daß Manager zwischen 50 und 80 %[179] ihrer täglichen Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Die Unterschiede werden bestätigt von verschiedenen interaktionistischen Falluntersuchungen, die in deutsch-französischen Unternehmen durchgeführt wurden und die Thesen von HALL bezüglich deutsch-französischer Kommunikationsunterschiede bestätigen. Leider gibt es bisher keine quantitative vergleichende Untersuchung über diese Kommunikationsunterschiede. Im allgemeinen werden nämlich die unterschiedlichen Kommunikationsstile mit einem interaktionistischen Ansatz untersucht, nicht mit einer komparativen Methodologie. Darüber hinaus sind die deutsch-französischen Kommunikationsunterschiede systematisch mit den unterschiedlichen Zeitwahrnehmungen verbunden, die HALL im Monochronie/Polychronie-Modell beschreibt. Diese Verbindung wird im folgenden Abschnitt besprochen.

---

[178] Vgl. PICHT (1993)

[179] Nach der Studienübersicht von SCHIRMER (1991)

2.2.3.2. Deutsch-französische Unterschiede in der Zeitwahrnehmung

Ein letzter, stärker umstrittener, kultureller Unterschied sind die deutsch-französischen Unterschiede in der Zeitwahrnehmung. Man kann in der Tat beobachten, daß die Mitglieder einer einheitlichen sozialen Gruppe eine gleichartige Auffassung der Temporalität teilen, und daß die Wahrnehmung der Zeit und die Wahrnehmung der Temporalität kulturell produziert sind. Die sozialen Repräsentationen der Temporalität sind - wie das Wertsystem - ein grundlegendes Element einer Gesellschaft und Kultur und waren in den vergangenen zwanzig Jahren ein Gegenstand, dem die Humanwissenschaften besondere Aufmerksamkeit geschenkt haben[180]. Diese Bewegung hat verschiedene Bereiche der BWL-Forschung[181] berührt: Marketing, Organisationstheorie, Strategie und Rechnungswesen. Die Managementforscher haben sich mit unterschiedlichen Zielen der Zeitwahrnehmung gewidmet: zum Beispiel um die zeitliche Kultur einer Organisation und ihrer Mitglieder zu analysieren[182], um den Zeitstil einer Konsumentengruppe zu bestimmen[183], oder um die Planungspraktiken und den zeitlichen Horizont von Managern aus anderen Kulturen besser zu verstehen[184]. Vermutlich haben die Unterschiede im zeitlichen Verhalten von Individuen unterschiedlicher Kulturen im Rahmen von Verhandlungen oder internationalen Kooperationen - ebenso wie die damit verbundenen Probleme - zu der großen Bekanntheit dieser Untersuchungen über kulturelle Unterschiede in der Zeitwahrnehmung beigetragen[185]. Die Unterschiede im Zeitgebrauch können im Rahmen von Geschäftsverhandlungen sehr abhängig vom jeweiligen Land sein und zu Mißverständnissen führen. Die folgende Anekdote von TLATLI[186] (1990) liefert dafür ein gutes Beispiel:

> *So empfing ein afrikanischer Manager während einer 45minütigen Geschäftsbesprechung den Besuch einer charmanten Dame, mit der er sich für den Abend verabredete, er empfing den Besuch eines Mitglieds seiner Ethnie, das wegen eines kleinen Darlehens kam und dieses auf der Stelle ausgehändigt erhielt, und er telephonierte mit seinem Automechaniker wegen eines Problems mit dem Auto. Viele Westler hätten das als einen Ausweis von Respektlosigkeit und von mangelnder Achtung ihrer Person empfunden, während es sich in der Tat genau andersherum verhält.*

Verschiedene Untersuchungen beweisen, daß diese Unterschiede auch zu taktischen Zwecken genutzt werden können. So können zum Beispiel japanische Unterhändler die Verhandlungen mit Amerikanern, die an schnelle Zielfestsetzung gewöhnt sind, mit Absicht

[180] Siehe den Überblick bei HASSARD (1991); auch bei USUNIER (1991)
[181] Vgl. ausführlich AUREGAN (1996); BLUEDORN et al. (1992)
[182] Vgl. CLARK (1985);
[183] Vgl. BERGADAA (1990); USUNIER, VALETTE-FLORENCE (1991)
[184] Vgl. exemplarisch HAY, USUNIER (1996)
[185] Vgl. PRIME (1997)
[186] Eigene Übersetzung.

verlangsamen. Die Taktik der Japaner, die Verhandlungen 'dauern zu lassen' führt zu einem gesteigerten emotionalen Druck auf die Amerikaner, die dann geneigt sind, weniger günstige Konditionen zu akzeptieren, um das Warten zu beenden und um ihre Ziele bald zu erreichen[187]. Das in 2.1.3. kurz erläuterte Monochronie/Polychronie-Modell von HALL wird häufig gebraucht, um zeitbezogene Verhaltensunterschiede und Schwierigkeiten der interkulturellen Kommunikation zu analysieren. Dieses Modell wird sehr häufig für die Analyse von deutsch-französischen Verhandlungen und Kooperationen verwendet: sowohl in der allgemeinen Presse, als auch in den Arbeiten von Beratern und von Forschern.

Gestützt auf Beobachtungen in interkulturellen Situationen und auf Äußerungen deutscher und französischer Akteure, ordnet HALL Deutsche und Franzosen zwei unterschiedlichen kulturellen Systemen zu, die auf unterschiedlichen Zeitwahrnehmungen begründet sind: Monochronie (M) für die Deutschen und Polychronie (P) für die Franzosen. Dies umfaßt eine Reihe von gegensätzlichen Charakteriska:

1- die Vorstellung von linearer Zeit (M) oder die Vorstellung einer diffusen, und zyklischen Zeit (P)
2- eine einzige Sache tun (M) oder mehrere Dinge gleichzeitig tun (P): die Prinzipien von Sukzessivität oder Simultanität
3- die Trennung von beruflicher und privater Zeit ist stärker (M) oder weniger (P) ausgeprägt.
4- die Arbeitszeit ist stärker von Aufgaben bestimmt (M) oder eher von Beziehungen und Begegnungen (P)
5- das Bewußtsein vom ökonomischen Wert der Zeit ist stark (M) oder wenig (P) ausgeprägt
6- ein mehr (M) oder weniger (P) ausgeprägter Respekt für zeitliche Zielvorgaben
7- ein mehr (M) oder weniger (P) ausgeprägter Respekt für förmliche Organisation
8- eine mehr (M) oder weniger (P) ausgeprägter Neigung zu formalisierter Kommunikation
9- eine mehr (P) oder weniger (M) ausprägte Akzeptanz von Unterbrechungen.

Zu dieser Reihe bipolarer Antagonismen fügen einige Autoren ein zehntes Element hinzu: eine stärkere Ausrichtung auf die Zukunft (M) oder die Vergangenheit (P)[188]. HALL ordnet den zwei Typen auch andere, eher eklektische Charakteristika zu, wie die Beziehung zur Familie oder zum Eigentum[189].

Die Schwäche des HALLschen Ansatzes ist wahrscheinlich die schwache empirische Validierung seines Modells. In der Tat gibt HALL in seinen für ein großes Publikum geschriebenen Büchern nur selten präzise Details über seine empirischen Untersuchungen. Auch scheint er die ausführliche Interpretation von Anekdoten, die er im Verlauf informeller Gespräche mit sehr unterschiedlichen Gesprächspartnern gesammelt hat, einem strukturierten empirischen Vorgehen vorzuziehen. HALLs großes Verdienst ist eher die Vorstellung von

[187] Vgl. GAUTHEY, XARDEL (1989)
[188] Vgl. z.B. AUREGAN (1997) aber auch USUNIER (1990)
[189] Vgl. z.B. HALL und REED-HALL (1984)

Hypothesen und seiner zentralen These über den deutschen Monochronismus und den französischen Polychronismus. Diese These scheint zum Teil bestätigt zu werden durch eine ganze Reihe von Arbeiten, die mit einer interaktionistischen Methodologie erstellt wurden. So findet man in den Untersuchungen von FISCHER (1996), GIROD DE L'AIN (1991), HELMOLT und MÜLLER-JACQUIER (1991) verschiedene Beispiele und Kommentare für und über die Unpünktlichkeit der Franzosen, die minutiösen und minutengenauen deutschen Arbeitsabläufe, die mangelnde Vorbereitung und das französische 'Improvisationstalent' und die mangelnde Reaktivität der Deutschen. Zahlreiche Beobachtungen von Beratern, die im Bereich der deutsch-französischen Kooperation tätig sind, und von Managern, die regelmäßig auf beiden Seiten des Rheins arbeiten, scheinen diese These zu bestätigen. Sogar eine 1990 von der Beratungsgesellschaft JPB durchgeführten statistischen Untersuchung bringt zum Vorschein, daß 'unterschiedliche Zeitauffassungen' (so die Formulierung des Fragebogens) als die Hauptschwierigkeit in der beruflichen Kooperation zwischen französischen Filialen und deutschen Muttergesellschaften genannt wurden. Die deutschen Filialen französischer Konzerne empfanden die unterschiedlichen Zeitauffassungen (von 76% der Filialen genannt) als ein größeres Problem als Unterschiede in der Auffassung von Hierarchie (von 53% der Filialen genannt). Diese Ergebnisse müssen freilich nuanciert gesehen werden, da Untersuchungen mit einer interaktionistischen Methode dazu neigen, nationale Unterschiede und Stereotypen besonders hervorzuheben, wie weiter unten noch erläutert werden wird.

Trotz dieser partiellen Validierung durch interaktionistische Arbeiten können einige Kritikpunkte an der HALLschen These vom deutschen Monochronismus und des französischen Polychronismus nicht verschwiegen werden. HALLs These muß überprüft und teilweise nuanciert werden.

1- Die erste Kritik ist mit dem anthropologischen Erbe des Modells verbunden. Die beiden kulturellen Verhaltenstypen, die HALL (1984) definiert, entsprechen in der Tat einer in der Anthropologie traditionellen Gegenübersetzung: zwischen dem Verhalten traditioneller Gesellschaften und dem Verhalten industrieller Gesellschaften. Das HALLsche Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die indianische Kultur Neu-Mexikos mit der nordamerikanischen Kultur zu vergleichen. Die lineare Auffassung von Zeit, die mit einer Idee von Entwicklung, von Fortschritt und von Geschichte verbunden ist, scheint in der Tat das Kennzeichen aller industrieller Gesellschaften zu sein und ist entgegengesetzt zu der zyklischen Auffassung von Zeit in traditionellen Gesellschaften. Die lineare Auffassung der Temporalität kann sogar als der historische Bruch zwischen Industriegesellschaften und traditionellen Gesellschaften begriffen werden, zwischen modernen und archaischen Gesellschaften. Für MUMFORD (1934) spielt die Uhr und nicht die Dampfmaschine, die entscheidende Rolle im industriellen Zeitalter. Die Zeit als vorherrschendes Prinzip zweier kultureller Modelle zu machen, ist sicherlich legitim, um industrielle und traditionelle Gesellschaften zu vergleichen. Doch die Frage stellt sich, ob es legitim ist, ein solches Modell auf den kulturellen Vergleich zweier industrieller Gesellschaften anzuwenden. Insbesondere ist es fragwürdig, wenn unter der

scheinbaren Notwendigkeit einer antagonistischen Gegenüberstellung Frankreich als 'traditionelle Gesellschaft' definiert wird. Das starke rationalistische Erbe Frankreichs macht eine solche Zuordnung eher unglaubwürdig.

2- Die Methoden und die Modelle der interaktionistischen Forschung führen aufgrund ihrer bipolaren Logik der Gegenüberstellung von Antagonismen (DEMORGON, PATEAU, 1991) zu einer Überbewertung der Unterschiede und zu einer Überbewertung der Kategorie 'nationale Kultur' bei der Interpretation von Verhaltensunterschieden. Anhand der nichtorganisationellen und nichtberuflichen Kategorien Beziehung zur Zeit, Beziehung zum Raum, Beziehung zum Eigentum und zur Familie interpretiert HALL (1984) die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Managern. HALL schließt fast immer jene nationalen Elemente aus seiner Analyse aus, die spezifisch für das Management und für Organisationen sind. Er läßt Machtbeziehungen ebenso unberücksichtigt wie bestimmte spezifisch nationale Elemente der beruflichen Sozialisation: die Wertschätzung bestimmter Qualifikationen, Abschlüsse, Zugehörigkeiten und die Existenz bestimmter Profile des beruflichen Werdegangs. HALL legt auch sehr wenig Gewicht auf die Vielfalt von Kulturen innerhalb einer nationalen Kultur: die Unternehmenskulturen, die beruflichen Kulturen, die Kulturen spezifischer sozialer Klassen. Schließlich scheint das bipolare Modell M/P zu simplistisch und zu undifferenziert, um die Komplexität des chronologischen Repertoires einer sozialen Gruppe oder einer Organisation zu erklären. Das Modell M/P kann zum Beispiel nicht erklären, warum eine polychrone Kultur wie angeblich die französische den Positivismus Auguste COMTEs (1897) hervorgebracht hat und warum französische Unternehmen im größten Umfang die Netzplantechnik PERT übernommen haben[190].

3- Das Modell M/P ist monolitisch und relativ statisch. Nachdem einmal die These von der deutschen Monochronie und dem französischen Polychronismus etabliert ist, kann das HALLsche Modell kulturelle Veränderungen kaum noch beschreiben oder gar erklären. Dem HALLschen Modell der Verhaltenserklärung durch Zeitwahrnehmung kann vorgeworfen werden, sich allzu sehr auf eine einzige Kausalitätsbeziehung zu fixieren (Zeitwahrnehmung $\Rightarrow$ Praktiken) und andere Kausalitätsbeziehungen zu vernachlässigen, wie z.B. (Praktiken $\Rightarrow$ Zeitwahrnehmung). Das Modell M/P erklärt Handlungen nur über die Kategorie Zeitwahrnehmung und scheint auf einer impliziten quasi-essentialistischen Hypothese bezüglich Zeit und Handlung zu beruhen, nach der die Zeit eine *a priori* Kategorie der Handlung wäre. Nun ist eine solche monokausale Auffassung fast im Widerspruch mit einer 'kulturellen' Auffassung der Zeitwahrnehmung, das heißt einer Wahrnehmung, die in Praktiken kulturell produziert ist und sich im kontinuierlichen Austausch von Kommunikation bildet - in einem Kontext bestimmter Interaktionen und sozialer Praktiken. Das Modell M/P wird von HALL oft relativiert - was die Kritik schwer macht – konnte aber nie die dynamische Entwicklung einer Kultur erklären, z.B. wie eine polychronische Kultur zu einer monochronischen Kultur

[190] Vgl. USUNIER (1991)

wird. Dieses Modell erlaubt zum Beispiel nicht zu erklären, warum die polychrone japanische Kultur das *just-in-time* entwickelt hat, nicht, wie aus den desorganisierten germanischen Stämmen nach einigen Jahrhunderten die preußische Administration entstand, nicht, wie aus der preußischen Administration nach 1945 die DDR-Bürokratie und die soziale Marktwirtschaft der BRD entstanden sind. Ebenso verpflichtet das Modell M/P die Franzosen stets polychron zu bleiben, und die Deutschen niemals von der Monochronie abzulassen.

Unter Vorbehalt dieser drei theoretischen Kritikpunkte muß man anerkennen, daß die These HALLs durchaus nicht unbegründet ist. Verschiedene spätere empirische Untersuchungen über die Zeitwahrnehmungen und die Arbeitsverhalten der Franzosen und der Deutschen weisen in der Tat deutsch-französische kulturelle Unterschiede in der Zeitwahrnehmung nach, führen aber auch dazu, die HALLsche These vom deutschen kulturellen Monochronismus und der französischen kulturellen Polychronie zu nuancieren. Eine neuere vergleichende Untersuchung des amerikanischen Anthropologen Robert LEVINE (1998) weist zum Beispiel einen deutsch-französischen Unterschied in den Zeitrhythmen nach. Die Studie zielt darauf, den kulturellen Zeitrhythmus von 31 Ländern zu bewerten, und LEVINE und sein Team verfahren nach einer Methode der direkten Observation. Um den kulturellen Zeitrhythmus einzuschätzen, hält sich LEVINE (1998) an drei Kriterien: in jedem untersuchten Land wurden die Dauer einer Briefannahme bei der Post gemessen (Kauf einer Briefmarke und Aushändigung des Wechselgeldes), die Geschwindigkeit von Fußgängern auf den Straßen und die Genauigkeit der öffentlichen Uhren. Die Ergebnisse plazieren die Deutschen auf den dritten Platz, nach den Schweizern (bei weitem die ersten) und den Iren. Die Franzosen erreichen hier den 11. Platz, nach (in abnehmender Reihenfolge) Japan, Italien, England, Schweden, Österreich, den Niederlanden und Hongkong, und vor Polen (Platz 12), Costa Rica, Taiwan, Singapur, den Vereinigten Staaten, Kanada, Südkorea, Ungarn, der Tschechischen Republik, Griechenland, Kenia, China, Bulgarien, Rumänien, Jordanien, Syrien, El Salvador, Brasilien, Indonesien und Mexiko (Platz 31). Erstaunlicher weise bestätigen die Ergebnisse dieser Untersuchung relativ genau die nationalen Stereotypen für fast alle diese Länder, obwohl die Entscheidungskriterien relativ objektiv sind. Nun erscheint in dieser Untersuchung Fankreich als das europäische Land mit dem langsamsten Zeitrhythmus. Dieses Ergebnis bestätigt also teilweise die Existenz deutsch-französischer Unterschiede im Zeitverhalten, ohne freilich die These von der deutschen Monochronie/französischen Polychronie zu validieren und die Kohärenz der HALLschen Variablen zu belegen. In der Tat betrifft die Untersuchung LEVINEs, wie die Untersuchungen HALLs, vor allem die Zeit im Rahmen der nationalen Kultur und beschäftigt sich nur wenig mit der Zeitwahrnehmung von Managern.

Die wichtigste vergleichende Untersuchung zur Validierung und zur Einschränkung der HALLschen These ist die von USUNIER (1991), die anhand eines Fragebogens durchgeführt wurde, der die Zeitwahrnehmung mit Stichproben von Managern in Deutschland, Frankreich, Brasilien, Mauritanien und Südkorea analysiert. Die Untersuchung unterscheidet innerhalb

der nationalen Gruppen ethnische oder regionale Teilgruppen (zum Beispiel Nord und Süd). Anhand der quantitativen Analyse seiner Ergebnisse erstellt USUNIER eine Auswahl von drei Themengruppen mit starkem Zusammenhang, die den drei folgenden Faktoren entsprechen: Wirtschaftlichkeit des Zeitgebrauchs, Monochronie, Polychronie. Es folgt die Übersicht der drei Themengruppen mit den Ergebnissen für Frankreich und Deutschland.

Items **Faktor 1 – Wirtschaftlichkeit des Zeitgebrauchs**	**Nord Frankreich**	**Süd Frankreich**	**Süd Deutschland**	**Nord Deutschland**
Q1. Le temps, c'est de l'argent	-0,14	0,28	0,55	0,38
Q2. On peut évaluer le coût d'une heure de temps	0,34	0,20	-0,13	-0,48
Q3. Il faut découper sa journée de travail pour réserver à chaque tâche un moment particulier.	1,34	0,72	-0,04	0
Q4. Un pays sans passé (ou avec un faible passé) est un pays sans culture.	0,66	0,84	0,53	-0,51
Q5. Ce qui fait la force d'une culture, c'est sa capacité à encourager le progrès (à travers l'enseignement, la recherche scientifique les progrès technologiques à long terme...)	2,42	2,24	0,94	-0,09
Items **Faktor 2 – Monochronismus**	**Nord Frankreich**	**Süd Frankreich**	**Süd Deutschland**	**Nord Deutschland**
Q6. En affaires, il faut prendre rendez-vous quand on veut rencontrer une personne d'une autre entreprise.	2,12	0,64	2,28	2,18
Q7. Un agenda est indispensable pour être à l'aise dans son travail	0,92	0,52	1,09	0,75
Items **Faktor 3 – Polychronismus**	**Nord Frankreich**	**Sud Frankreich**	**Sud Deutschland**	**Nord Deutschland**
Q8. Si on fait la queue, c'est que le produit ou service que l'on veut acheter est de bonne qualité.	-0,94	-0,59	-1,26	-1,05
Q3 Il faut découper sa journée de travail pour réserver à chaque tâche un moment particulier.	1,34	0,72	-0,04	0
Q9. Les repas d'affaires sont nécessaires dans les relations commerciales.	1,18	1,28	0,79	0,11

Tab. 3 · Antworten deutscher und französischer Manager bezüglich Zeitwahrnehmung Mittelwerte auf einer Skala von (- 3) zu (+3). Vgl.: USUNIER, 1991, p. 110)

Wenn man die Unterschiede zwischen den beiden analysiert, bemerkt man bedeutsame Unterschiede, diese Unterschiede sind aber fast immer Unterschiede zwischen Regionen und nicht zwischen Nationen. Man beobachtet auch ziemlich starke Unterschiede zwischen den deutschen Regionen, während zwischen den französischen Regionen nur geringe Unterschiede bestehen. Dies bestätigt die Idee, daß die deutschen Regionen eine ausgeprägtere und unabhängige kulturelle Identität besitzen. Zum Beispiel ist es interessant zu beobachten, daß für den Punkt Q5 (Bedeutung von Investitionen in Bildung und Forschung) die französischen Ergebnisse besonders hoch sind, und daß die Ergebnisse von Süddeutschland höher als die vom Norddeutschland sind. Dies entspricht dem bereits alten Diskurs und den Finanzpraktiken der beiden südlichen Bundesländer Bayern und Baden-Würtemberg. Die regionale Differenzierung der Ergebnisse macht deutlich, daß der Block der beiden französichen Regionen zusammen deutlich mehr signifikante Unterschiede zu Norddeutschland aufweist als zu Süddeutschland. Es sind signifikante norddeutsch-französische Unterschiede für folgende Bereiche zu beobachten, wie z.B. das Item über das Geschäftsessen (Q9) oder über das Land ohne Vergangenheit (Q4). Doch diese Unterschiede verifizieren noch nicht die HALLsche These. In der Tat ist keinerlei Unterschied zu beobachten für die Fragen, die am meisten die Polychronie/Monochronie-These betreffen, wie z. B. Q1 (Geld) oder Q7 (Terminplan). Wenn man darüber hinaus die drei von USUNIER genannten Faktoren betrachtet, dann hat Frankreich ein höheres Ergebnis als Deutschland für den Faktor *Wirtschaftlichkeit von Zeit*, und ein geringeres Ergebnis für die Fragen, die sich auf *Polychronie* beziehen. Was den Ausgangshypothesen widerspricht. Wenn man schließlich die Ergebnisse der beiden Länder mit denen anderer Länder vergleicht, bemerkt man, daß die Reihenfolge der Länder nicht der erwarteten Rangfolge der Hypothesen entspricht. Mauritanien und Brasilien wären danach die ersten, die an die Wirtschaftlichkeit von Zeit glauben. Für den Faktor *Monochronie* erzielt Brasilien ein höheres Ergebnis als Frankreich. Für den Faktor *Polychronie* sind Deutschland und Brasilien fast gleichwertig auf dem ersten Platz. Was der Hypothese über Brasilien entspricht, nicht aber der für Deutschland.

Die Ergebnisse erlauben USUNIER den Nachweis eines Divergenzphänomens zwischen den idealen Modellen und dem realen Verhalten, und sogar eines kulturellen Austauschphänomens. In der Tat kann man verschiedene Erklärungsaspekte heranziehen. In bestimmten Fällen, zum Beispiel Frankreich und Brasilien, kann man den Abstand zwischen Antworten und beobachtbaren Verhaltensweisen einer gewissen 'kulturellen Schizophrenie' zuschreiben: In beiden Ländern findet man Sprichwörter, die als ideale Verhaltensweisen begriffen werden können und den Antworten des Fragebogens sehr nahe, der Realität aber durchaus fern sind. Das angelsächsische Managementmodell und die angelsächsische Kultur besitzt in vielen Ländern ein gewisses Prestige, daher ist bei den Antwortenden eine Tendenz zur kulturellen Anleihe naheliegend. Diese Strategie kann absichtlich im Verlauf einer universitären Ausbildung erworben worden sein, die von der amerikanischen Managementliteratur und von

amerikanischen Managementmodellen geprägt ist.

Die Ergebnisse nötigen also dazu, das Modell M/P zu nuancieren - und dies aus drei Gründen:

1- Zum ersten scheinen die Diskurse über die kulturellen Praktiken von den idealen kulturellen Modellen beeinflußt zu sein. Dies mag auch für Diskurse über Interaktionen gültig sein, die von Stereotypen beeinflußt sein könnten.
2- Zum zweiten scheint es wenig Ergebniskohärenz bei Fragen zu geben, die sich auf zusammenhängende Bereiche der HALLschen Hypothesen beziehen.
3- Drittens scheint es möglich, daß bestimmte Praktiken unabhängig von der Zeitwahrnehmung in den Ländern unterschiedliche Funktionen haben. Zum Beispiel hat das Geschäftsessen, das in Frankreich und Südkorea eine spezifische Funktion haben mag, nur wenig spezifische Bedeutung in anderen Ländern: ihre soziale Funktion kann dort durch andere Praktiken ausgeführt werden. Bezüglich der Fragen zum Fortschritt und zur Forschung kann man die deutsch-französischen Unterschiede auch mit dem Unterschied der staatlichen Rolle begründen. Die beobachteten Unterschiede sind also insgesamt nicht unbedingt an einen Unterschied der Zeitwahrnehmung gebunden.

Wenn die Untersuchung von USUNIER (1991) teilweise die HALLsche These bestätigt und ihr einige Korrekturen und zahlreiche Nuancen beifügt, so stellt die neueste komparative Studie von BOURNOIS und COLLETT (BOURNOIS, 1996) die HALLsche These sehr viel grundlegender in Frage. Diese Untersuchung über die Wertsysteme von Managern, die bei 200 deutschen und 200 französischen Manager durchgeführt wurde, enthält auch eine Untersuchung der Zeitdimension. Die Zeitdimension wird dort anhand einer Untersuchung von vier Faktoren untersucht: der Sorgfalt bei der Tagesplanung, der Zeit als Statusausweis ('Leute mit großer Verantwortung können es sich nicht erlauben, zu spät zu kommen'), die Bedeutung der Zukunft, der Flexibilitätsgrad der Projekte im Laufe der Zeit. Für die Manager der beiden Länder scheint die tägliche Planung wenig bedeutsam zu sein, und der höhere hierarchische Status scheint ihnen Verspätungen zu erlauben. Für die vier Faktoren sind die Ergebnisse der deutschen und französischen Manager signifikant gleichartig und bezeugen eine starke Abhebung von den anderen untersuchten Ländern: Großbritannien, Bulgarien, Polen und die Tschechische Republik. Wenn man die übrigen Wertdimensionen beachtet, die BOURNOIS (1996) außer der Zeitdimension untersucht, erkennt man ebenfalls eine signifikante deutsch-französische Nähe in zahlreichen Faktoren, zum Beispiel in den vier machtbezogenen Faktoren: Berücksichtigung der Auffassungen von Untergebenen, Ausübung von Autorität, reserviertes Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Toleranz von informeller Kommunikation. Die Nähe der Ergebnisse für die Machtdimension kann als relative Gleichartigkeit der Wahrnehmung der Managerrolle bei französischen und deutschen Managern interpretiert werden, was den Ergebnissen und Hypothesen HOFSTEDEs über die hierarchische Distanz widerspricht. Für die Dimensionen Zeit und Macht führt die Gleichartigkeit der Antworten deutscher und französischer Manager also zu einer Relativie-

rung gewisser kultureller deutsch-französischer Unterschiede, darunter jener, die mit der HALLschen These gewöhnlich verbunden werden.

Die Antworten der deutschen und französischen Manager in der Untersuchung von BOURNOIS (1996) zeigen nicht ausschließlich Gleichartigkeiten. So sind auch einige Unterschiede für die Wertdimensionen zu finden, die sich auf das Unternehmen beziehen (die Franzosen sind z. B kritischer gegenüber dem Staat als die Deutschen) oder auf Geschäftsbeziehungen. Für die Dimension der Geschäftsbeziehungen sind die Ergebnisse besonders bedeutsam, da sie im völligen Widerspruch mit der HALLschen These und mit den gängigen nationalen Stereotypen sind. Französische Manager äußern sich in der Tat positiver über Normen und formalisierte Abläufe als deutsche Manager. Französische Manager sind signifikant positiver eingestellt gegenüber einer strikten Begrenzung von Geschäftsbesprechungen auf Geschäftsangelegenheiten. Die Manager der drei osteuropäischen Länder sind sogar noch ausgeprägter als die französischen Manager für eine 'Zentrierung der Gespräche auf das Geschäftliche'. Deutsche und englische Manager hingegen scheinen dem *small talk* im Rahmen von Geschäftsbesprechungen durchaus zugeneigt. Wenn man die Ergebnisse insgesamt betrachtet, dann scheinen sie nicht nur im Widerspruch mit der These von HALL, sie scheinen auch im Widerspruch zu den qualitativen deutsch-französischen Untersuchungen, die zwar mit einer interaktionistischen Methode durchgeführt wurden, gelegentlich aber auch anhand von langfristigen direkten Observationen. Es scheint also wie in der zuvor zitierten Untersuchung von USUNIER eine Differenz zwischen idealen Wertmodellen und dem beobachtbaren Verhalten der Akteure zu geben, das freilich schwierig ist, genau zu definieren.

Im Abschluß widerlegt die Summe dieser Ergebnisse nicht die Existenz von deutsch-französischen kulturellen Unterschieden in der Zeitwahrnehmung, scheint aber den HALLschen Ansatz in Frage zu stellen, dessen allzu stereotypen und wenig nuancierten Charakter man kritisieren muß. Das HALLsche Modell von der deutschen Monochronie / französischen Polychronie verbindet mit der Zeitwahrnehmung ein Ensemble von Variablen, deren Kohärenz nicht immer legitimiert erscheint. Es scheint in den verschiedenen Untersuchungen durchaus problematisch, kulturelle Zeitwahrnehmung und Arbeitsverhalten von Managern klar zu verbinden, da nur wenige Untersuchungen ausschließlich Manager betreffen. Die hier vorgestellten Untersuchungen erlauben daher weder die Aussage, ob ein monochrones Zeitmanagementverhalten effektiver sei, noch erlauben sie eine Aussage über das Maß kultureller Determinierung des Zeitmanagement von Managern.

3. Diskussion um das Zeitmanagementkonzept und Konzeption der empirischen Untersuchung

Im letzten Kapitel wurden die wichtigsten Untersuchungen über den Einfluß der nationalen französischen und deutschen Kultur auf das Arbeitsverhalten von Managern vorgestellt. In diesem Kapitel wird die Diskussion über das 'Zeitmanagement' wieder aufgenommen - hier mit dem Schwerpunkt auf Zeitmanagement als Konzept und als (universelles) Verhaltensmodell des effizienten Managers. Danach werden die Ziele, der theoretische Bezugsrahmen und die Methodik der durchgeführten empirischen Untersuchung vorgestellt.
Die bereits präsentierte HALLsche These[191] bezüglich deutsch-französischer Unterschiede im Zeitmanagement entspricht dem Stereotyp des zielstrebig arbeitenden, effektiven Deutschen und des 'wie Gott in Frankreich lebenden' und arbeitenden, wenig disziplinierten und wenig organisierten Franzosen[192]. Dieses Stereotyp ist in Frankreich wie in Deutschland weit verbreitet[193] und wird von einem großen Publikum akzeptiert. Französische Unternehmensberater gebrauchen sogar dieses Stereotyp, um in Seminaren Zeitmanagement-Techniken als 'das Geheimnis der deutschen Effizienz' zu verkaufen. Für diese Unternehmensberater und Seminarleiter hätten Franzosen in diesem Bereich viel zu lernen: Sie empfehlen den französischen Seminarteilnehmern, Zeitmanagement-Techniken anzuwenden, um 'monochroner', das heißt 'deutscher' zu werden[194]. Eine solche Sichtweise bildet freilich ein theoretisches Paradoxon, da sie einen normativen Diskurs mit universellen Zielen (den normativen Diskurs über die Effizienz der Zeitmanagement-Techniken) mit einer anthropologischen These über die kulturelle und daher relative Wahrnehmung von Zeit vermischt, wenn auch die Vertreter dieser anthropologischen Auffassung, HALL (1976) selbst allen voran, von der kulturellen Kontingenz der Verhaltenseffizienz überzeugt sind. Es scheint deswegen problematisch zu behaupten, daß die deutschen Führungskräfte bessere Zeitmanager als die französischen Führungskräfte seien.

Abgesehen von diesem theoretischen Paradoxon muß noch einmal darauf hingewiesen werden, daß bisher keine empirische Validierung der 'Wirklichkeit' dieser Stereotypen mit einer größeren Managerpopulation durchgeführt worden ist. Die deutsch-französischen Unterschiede in der Wahrnehmung von Managementaufgaben und in der Wahrnehmung von Zeit wurden bisher hauptsächlich in Interaktionsfallstudien gezeigt[195], in denen es schwierig ist, die Bedeutung von Stereotypen einzuordnen. Andere Untersuchungen zu dieser Frage betreffen nicht ausschließlich Manager, und diejenigen, die ausschließlich Manager befragen,

---

[191] Vgl. HALL, REED-HALL (1984)
[192] Vgl. Kapitel 2
[193] Vgl. GRUERE, MOREL (1991)
[194] Vgl. die Zeitungsartikeln in Le Monde vom 4. Oktober 1995 und in Le Nouvel Economiste vom 23. Juni 1995.
[195] Vgl. Kapitel 2

zeigen wenig unterschiedliche Ergebnisse für französische und deutsche Manager[196] oder liefern Ergebnisse, die teilweise widersprüchlich sind[197].

Außerdem ist auch zu berücksichtigen, daß das Zeitmanagementkonzept in der Managementliteratur stark umstritten ist: Die Zeitmanagement-Handbücher, die versprechen, das 'Geheimnis der deutschen Effizienz' bzw. Techniken für eine bessere Effizienz zu vermitteln, werden von Managementforschern regelmäßig kritisiert[198]. Um zu untersuchen, ob deutsche Führungskräfte tatsächlich bessere Zeitmanager als französische sind, schien es daher wichtig, eine Definition davon zu bestimmen, was ein 'gutes' Zeitmanagement sein kann. Bedenkt man die Vielfalt der Ansätze über das, was Manager tun oder tun sollen, dann ergeben sich für eine solche Definition einige Probleme, die im Abschnitt 3.1. erläutert werden. Dabei werden die wichtigsten Aspekte der Methoden dargestellt, die in Zeitmanagement-Handbüchern empfohlen werden. Die Gegenüberstellung des Zeitmanagementkonzeptes und der empirischen Untersuchungen in diesem Abschnitt wird zeigen, daß das Zeitmanagementkonzept zwar in vieler Hinsicht zu kritisieren ist, dennoch theoretisch legitimiert bleibt. Hingegen existieren nur wenige Untersuchungen über die Umsetzung dieses Konzeptes und über den Gebrauch von Zeitmanagement-Techniken durch Manager.

3.1. Zeitmanagement von Führungskräften als Diskussionsgegenstand im Feld der Managementforschung

Das Konzept des (individuellen) Zeitmanagement kann als eine Methode definiert werden, die auf das normative Buch von Peter DRUCKER (1950) über effizientes Managerverhalten zurückgeht. Die Methode erzielt eine rationelle individuelle Verwendung der Arbeitszeit, d. h. sowohl die Wirksamkeit (Realisierung von Zielen) als auch die Effizienz (optimale Nutzung von Ressourcen) der individuellen Arbeit. Das individuelle Zeitmanagement scheint eine der wichtigsten Sorgen von Managern zu sein, zumindest wenn man dem seit den 50er Jahren andauernden Erfolg von populären Handbüchern und Seminaren zu diesem Thema Glauben schenkt, ein Erfolg, der durch die Markteinführung von 'methodischen' Terminkalendern noch verstärkt wurde[199]. Die Bibliographie von CÔTE, CÔTE und TERGA (1991) zeigt, daß diese Handbücher und Methoden nur geringe Unterschiede aufweisen. Sie stellen alle ähnliche Techniken und Rezepte zur Rationalisierung der täglichen Arbeit vor[200]: Ziel- und Prioritätensetzung, Zeitprogrammierung, Analyse und Reduzierung von 'zeitfressenden'

[196] Vgl. exemplarisch BOURNOIS (1996)
[197] Vgl. exemplarisch USUNIER (1991)
[198] Vgl. z.B. MINTZBERG (1973); KOTTER (1982); SIMON (1991); WALGENBACH (1994)
[199] Vgl. SEIWERT, SCHRÖDER (1991)
[200] Siehe auch die Ähnlichkeiten in den „Klassikern“ LAKEIN (1979) und MACKENZIE (1980) in den USA; das Handbuch von Lothar SEIWERT, die in verschiedenen Sprachen erschienen ist, und in Frankreich ein „Klassiker“ ist.

Tätigkeiten, etc. Alle diese Handbücher empfehlen außerdem eine methodische Reduzierung von Unterbrechungen, sowie eine Strukturierung der täglichen Kommunikation und Arbeitskontakte.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst vier grundlegende Aspekte der Methode dargestellt: die theoretischen funktionalistischen Annahmen des Modells, die systematische Erfassung der täglichen Aktivitäten, die Analyse der „Zeitfresser" und die erzielte Veränderung der individuellen Verhaltensweisen. Die in Handbüchern empfohlenen Zeitmanagement-Techniken werden erst im Kapitel 4 anhand der Beobachtungen unserer empirischen Untersuchung präziser diskutiert.

3.1.1. Das Zeitmanagementkonzept: ein funktionalistisches Modell, das von der Manageraktivitätsforschung in Frage gestellt wird

Der erste Aspekt der Diskussion des Zeitmanagementkonzeptes in der Managementforschung ist ein theoretischer Aspekt. Einheitlich schlagen die Zeitmanagement-Handbücher eine Umstrukturierung der Aktivitäten anhand eines Ablaufs vor, der dem funktionalistischen, klassischen Modell des Managementprozesses entspricht:

1- Planen, Programmieren, Delegieren
- schriftliche Definition der Ziele mit Prioritätsgraden
- Umsetzung der Ziele in Aufgaben
- Zuweisung von finanziellen und Zeitbudgets je nach Aufgaben
- Programmierung und Delegieren der Aufgaben nach den zeitlichen Ressourcen
- Programmierung von Zeitpuffern für unvorhergesehene oder unvorhersehbare Aufgaben

2- Ausführung und Ausführenlassen der programmierten Aufgaben
- Versuch, bestimmte zeitfressende Effekte zu vermeiden

3- Kontrolle
- mit Hilfe einer Checkliste (*to do list*) der Aufgaben und Ziele
- mit Hilfe einer Analyse der Zeitnutzung und der Zeitfresser

4- Erneute Phase der Planung und erneute Definition von Zielen.

Zur Frage „Was soll ein Manager tun?" lautet die Antwort der Handbücher immer: Er soll planen, organisieren, ausführen und kontrollieren. Die impliziten Hypothesen einer solchen Verhaltensbeschreibung entsprechen denen des funktionalistischen bzw. „klassischen" Ansatzes, den FAYOL am Anfang des Jahrhunderts begründet hat, und der von zahlreichen Autoren[201] mit Modifikationen weiterentwickelt wurde, insbesondere von URWICK und GULICK. Dieser Ansatz beschreibt das Managerverhalten anhand von Funktionen, die durch

[201] Ein ausführlicher Überblick wird von RAMME (1991) geliefert.

die Organisationstruktur dem Manager zugeteilt werden. Für FAYOL[202] besteht das Management (das er „*administration*“ oder „*direction*“ nennt), aus fünf Subfunktionen bzw. fünf Gruppen von Arbeitsgängen: Planung (*Prévoyance*), Organisation, Führung (*Commandement*[203]), Koordination und Kontrolle. Die anderen Autoren, die diesem Ansatz zugeordnet werden können, haben das FAYOLsche Modell häufig leicht modifiziert und ergänzt. GULICK (1969) zum Beispiel teilt die Managementfunktion in 7 Subfunktionen, die in der Abkürzung POSDCORB zusammengefaßt sind: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting.* In diesem Modell ist die FAYOLsche Funktion der Kontrolle durch das *Reporting* (ein formalisiertes Kommunikationsystem) und das *Budgeting* (ein formalisiertes Rechnungswesen) ersetzt. Die FAYOLsche Funktion der Führung wird hier durch das *Staffing*, bzw. die Personalbeschaffung, und das *Directing* ersetzt. Das Model POSDCORB von GULICK ist einigermaßen repräsentativ für die Vorgehensweise der Autoren des funktionalistischen Ansatzes: Wie FAYOL definieren sie eine begrenzte Anzahl von Managementfunktionen und eine begrenzte Anzahl von Prinzipien, und beziehen sich dabei fast systematisch auf die FAYOLschen Funktionen, die sie manchmal ergänzen. In der amerikanischen Managementliteratur wird der funktionalistische Ansatz als der herrschende Ansatz bezeichnet, zumindest was die Handbücher angeht: CARROLL und GILLEN (1987) stellen fest, daß von 21 zwischen 1983 und 1986 erschienenen Managementhandbüchern 17 in der Struktur ihres Aufbaus mindestens 4 FAYOLsche Funktionen verwenden. Meistens wird dieser Ansatz entsprechend dem Managementkonzept von TERRY und FRANKLIN (1982) dargestellt, das heißt als ein Prozeß, der bestimmte Phasen enthält: Die erste Phase ist die der Planung, dann Organisation, Ausführung und schließlich Kontrolle. Dieses Modell des Managerverhaltens gibt der Planung eine herausragende Stellung, da die Planung als der Motor des gesamten Prozesses begriffen wird[204]. Im Zeitmanagementkonzept findet sich diese funktionalistische Perspektive wieder: Der Manager managt sich selbst, das heißt, er plant, organisiert und kontrolliert seine eigene Arbeit.

Nun wird diese Idee des Managerverhaltens seit 1951 von der Untersuchung des Schweden CARLSON und von nachfolgenden Untersuchungen in Frage gestellt. Davon die berühmteste ist die von MINTZBERG (1973) über die Alltagsaktivitäten – definiert als die kleinsten beobachtbaren Verhaltenseinheiten - und über das, was Manager wirklich tun. *What do managers really do?* ist die zentrale Frage von Forschern des sogenannten „Aktivitätsansatzes“. Sie kritisieren das Verhaltensmodell des funktionalistischen Ansatzes als normativ und wählen, wie CARLSON (1951) und MINTZBERG (1973), ohne vorangesetztes theoretisches Erklärungsmodell eine Untersuchungsmethodik der direkten Beobachtung (der Manager wird vom Forscher unmittelbar beobachtet) oder der indirekten Beobachtung (der Manager notiert

[202] Vgl. FAYOL (1917)

[203] *Commandement* ist der französische militärische Begriff für Personalführung.

[204] Vgl. die kritische Darstellung des Modells bei STEINMANN, HASSELBERG (1988) und STEINMANN, SCHREYÖGG (1990)

selbst während des Tages seine Aktivitäten auf einem Erfassungsbogen). Durch dieses Vorgehen kann die Aktivitätsforschung dem 'mythischen' funktionalistischen Bild des planenden und rationalen Managers 'humanere' Beschreibungen entgegensetzen, worin ein anderes Bild des Managers erscheint: ein Manager, der intuitiv handelt und auf die Stimuli seines komplexen und wenig vorhersehbaren Umfeldes reagiert. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchungen können in vier Punkten zusammengefaßt werden:

1- Der Arbeitsalltag des Managers erscheint wenig regelmäßig und äußerst fragmentiert: Eine große Zahl von Aktivitäten sind durch ihre Kurzzeitigkeit gekennzeichnet. Die direkten Beobachtungsstudien von MINTZBERG (1973) - täglicher Durchschnitt von 22 Aktivitäten oder Sequenzen-, von BURNS (1954) - durchschnittlich 34 Sequenzen- und von KURKE und ALDRICH (1983) - durchschnittlich 34 Sequenzen - erweisen keine bemerkenswerten Unterschiede zu den Untersuchungen mit Erfassungsbögen: Der tägliche Aktivitätendurchschnitt liegt in der ersten Studie von STEWART (1967) bei 25, in der Untersuchung von SAVALL, ZARDET und LARIVE (1985) bei 35. Einige Untersuchungen mit direkter Observation zeigen einen wesentlich erhöhten Tagesdurchschnitt. So zeigt die Studie von STEWART, BARSOUX, KIESER, GANTER und WALGENBACH (1994) für deutsche mittlere Manager 121 Aktivitäten und für britische mittlere Manager 77 Aktivitäten. Die Studie von SCHREYÖGG und HÜBL (1993) ermittelt 68 Aktivitäten.

2- Es existiert eine starke Kontingenz der Situationen. Die zuvor erwähnten Unterschiede können durch unterschiedliche Aktivitätsdefinitionen von Forscher zu Forscher erklärt werden, aber auch durch Eigenschaften der observierten Population. Während die Studien von BURNS (1957), MINTZBERG (1973), KURKE und ALDRICH (1983) sich auf amerikanische und britische Topmanager beziehen, untersuchen SCHREYÖGG und HÜBL (1993) den Alltag von Geschäftsführern deutscher Mittelstandsunternehmen, STEWART et al. (1994) untersuchen deutsche und britische mittlere Manager. Diese Unterschiede lassen vermuten, daß die nationale Kultur und die hierarchische Position einen Einfluß auf die täglichen Aktivitäten von Managern haben[205]. Dadurch wird das universelle normative Modell der Zeitmanagement-Handbücher deutlich in Frage gestellt.

3- Untersuchungen des Aktivitätsansatzes lassen eine Dimension des Manageralltags erscheinen, die vom funktionalistischen Ansatz verschleiert wurde: die Kommunikation. Die Untersuchungsergebnisse präsentieren Manager, die 40 bis 80% ihrer (observierten) Arbeitszeit der Kommunikation widmen. Die Kommunikation geschieht nicht nur im Rahmen geplanter oder regelmäßiger Sitzungen, häufig ist sie *ad hoc*, nicht geplant und informell, und bezieht sich auf eine große Zahl von Gesprächspartnern

[205] Diese These wird durch die Untersuchungen über die Alltagsaktivitäten von Industriemeistern bestätigt: zwischen 237 und 1043 Aktivitäten pro Tag in der Studie von GUEST (1956) und zwischen 200 und 270 in der Studie von PONDER (1957).

innerhalb und außerhalb der Organisation. STEWART (1976) zeigt bei den von ihr untersuchten Managern starke Abweichungen im Umfang und in der Art der Kommunikation, und bildet mit einer Clusteranalyse Kommunikationsprofile. KOTTER (1982) analysiert diese Kommunikation mit dem Begriff des Netzwerkes: Unablässig konstruiert und benutzt der Manager Netzwerke, die unabhängig von hierarchischen Organisationsstrukturen und formalen Kommunikationssystemen sind.

4- Entgegen dem funktionalistischen Modell, das die Manageraktivität als eine geplante und eigenständige Tätigkeit begreift (scheinbar eigenständig, da von den Strukturen bestimmt), zeigen diese Studien einen Manager, der wenig zu planen scheint und sehr viel auf Ereignisse reagiert. Je nach observiertem Manager schwankt der Aktivitätsanteil, der vom Manager initiiert wird, von ungefähr zwei Dritteln[206] zu ungefähr einem Drittel[207] seiner täglichen Aktivitäten.

Aus diesen Untersuchungen bildet sich ein Bild des Managers, der spontan und reaktiv ist, und mit dem Bild eines Surfers[208] beschrieben werden kann - ein Manager, der auf einer Welle von Ereignissen und Entscheidungen surft. Diese neue Auffassung kann als gemeinsame Eigenschaft zahlreicher Untersuchungen des Aktivitätsansatzes gesehen werden. Durch diese eher chaotischen und menschlicheren Alltagsbeschreibungen, die sehr weit von dem geplanten, zielgerichteten und extrem strukturierten Managerverhalten des funktionalistischen Ansatzes entfernt sind, konnten die Aktivitätsstudien, insbesondere die von MINTZBERG (1973), eine große Popularität bei den Managern gewinnen. Aktivitätsforscher sind außerdem oft Gegner des extrem strukturierten, funktionalistischen Zeitmanagement-Verhaltensmodells, das für sie der Realität des Manager-Alltags nicht entspricht.

Das chaotische Bild der Manageraktivität, das aus den Untersuchungen des Aktivitätsansatzes entspringt, muß selbst relativiert werden, da es sich zum Teil den theoretischen und methodologischen Entscheidungen der Autoren verdankt[209]. Dieses Bild entsteht tatsächlich teilweise dadurch, daß Aktivitäten (Sitzungen, Kontakte, Lektüre, Schreiben, Telefonieren etc.) erfaßt werden, ohne daß die manchmal gemeinsamen Zwecke der Aktivitäten (Zwecke, die manchmal einer Funktion entsprechen können) berücksichtigt werden. Aktivitäten werden nicht durch ihren Zweck bzw. durch ihre organisationale Bedeutung definiert, sondern durch ihre Observierbarkeit. Aktivitäten werden durch eine Bewegung erfaßt, durch den Übergang von einer Aktivität zu nächsten, wie im *Stimulus-Response* Modell der behavioristischen Verhaltenstheorie[210], auf die einige Autoren[211] sich explizit beziehen. Diese Untersuchungsmethode, die sich auf observierbare Aktivitäten begrenzt, berücksichtigt selten die kognitiven

[206] Vgl. z.B. bei SCHREYÖGG und HÜBL (1992)
[207] Vgl. z.B. MINTZBERG (1973) oder KURKE und ALDRICH (1983)
[208] Vgl. WESTERLUND, SJÖSTRAND (1981)
[209] Ausführlich SCHIRMER (1991)
[210] Vgl. ZIMBARDO (1983)
[211] Vor allem MINTZBERG (1973), S. 38

Prozesse oder den Kontext der sozialen Interaktionen. Mit anderen Worten, der Aktivitätsansatz vernachlässigt jede Art von Strukturen, die den observierten Aktivitäten Sinn und Zweck geben könnten, und bildet dadurch ein unstrukturiertes Bild des Manager-Alltags. Die wenigen Untersuchungen des Aktivitätsansatzes, die über das behavioristische Modell hinausgehen und sich für die kognitiven und organisationellen Aspekte der Verhaltensstrukturierung interessieren, zeigen, daß die Manageraktivität weniger chaotisch ist, als es scheint. SNYDER und GLÜCK (1980) zeigen zum Beispiel, daß Planung und Reflexion häufig vorkommen, aber mit einer Methodik der Aktivitätsbeobachtung nicht identifiziert werden können, da sie von den anderen Aktivitäten nicht isolierbar sind. KOTTER (1982) zeigt, daß Manager einen 'virtuellen, informalen Terminplan' (*agenda*) mit unterschiedlichen Zielen „im Kopf" haben, und daß sie die Gelegenheit eines Ereignisses oder eines Kontaktes nutzen, um eines oder mehrere dieser Ziele zu erreichen. Schließlich betonen STEWART (1982), SAVALL, ZARDET (1985), STEWART et al. (1994) und WALGENBACH (1994), daß die Reaktivität nicht nur eine Antwort auf Stimuli des Umfeldes ist, sie ist die Konsequenz eines organisationellen Kontextes, der diese Reaktivität konditioniert und strukturiert.

Es wird also deutlich, daß die Antworten auf die Frage 'Was tun Manager?' zum Teil vorbestimmt ist von theoretischen und methodologischen Entscheidungen der Forscher, die diese Frage stellen. Mehrere Autoren[212] sind der Auffassung, es existiere ein fundamentaler Antagonismus zwischen zwei Modellen des menschlichen Verhaltens bzw. des menschlichen Handelns, der in diesem Managementfeld kumulatives Wissen verhindert: Der funktionalistische Ansatz entspricht einem rationellen, strukturierten und von Organisationszwecken determinierten Handlungsmodell, der Aktivitätsansatz entspricht einem reaktiven, spontanen und voluntaristischen Verhaltensmodell in einer eher behavioristischen Tradition. Diese zwei Modelle entsprechen zwar zwei legitimen Akzentsetzungen des Managerverhaltens, sie führen aber zu sehr verschiedenen präskriptiven Schlüssen. Die Einstellung der Forscher gegenüber dem Zeitmanagementkonzept wird zum Beispiel stark von den theoretischen Entscheidungen abhängen, die sie anläßlich ihrer Wahl eines Modells des Managerverhaltens getroffen haben. Mit anderen Worten, Ihre Antwort auf die Frage 'Was soll ein Manager tun?' hängt von der Antwort auf die Frage 'Was tun Manager?' ab. Das bedeutet auch, daß eine Arbeit über Zeitmanagementpraktiken ein theoretisches Handlungsmodell impliziert, das diese beiden Akzentsetzungen berücksichtigt. Das strukturalistisch-konstruktivistische Handlungsmodell, das in dieser Studie gebraucht wird, wird im Abschnitt 3.2. vorgestellt.

3.1.2. Die Diskussion über die methodische Zeiterfassung

Nach den theoretischen, funktionalistischen Annahmen des Zeitmanagementkonzeptes werden hier auch die Techniken beachtet, die in den Zeitmanagement-Handbüchern

[212] Siehe zum Beispiel HALES (1986); STEWART (1987) und SCHIRMER (1991)

empfohlen werden. In allen Handbüchern[213] findet man als grundlegende Empfehlung, daß Manager eine 'methodische' Erfassung und Analyse ihrer Zeitnutzung durchführen sollen. Handbuch-Autoren empfehlen eine umfassende Registrierung aller Aktivitäten während eines bestimmten Zeitraums (von einer Woche bis zu einem Monat): Die Manager werden aufgefordet, auf detaillierte Weise Aufgabe für Aufgabe, Aktivität für Aktivität, ihre tägliche Arbeit zu notieren und zu beschreiben. Die notierten Aktivitäten, die von einer Codierung nach einer Prioritätsskala von A bis C begleitet werden kann, werden anschließend anhand von Standards des Zeitgebrauchs (in Form von Zeitbudgets) analysiert und verglichen. Im Folgenden werden die wichtigsten Einwände und Kommentare der Forschung zu diesem Vorgehen präsentiert.

Mehrere Forscher des Aktivitätsansatzes[214] kritisieren die Ähnlichkeit dieser systematischen Registrierung von Aktivitäten und das Ziel einer rationelleren Umprogrammierung mit der tayloristischen Tradition der Zeit- und Bewegungsstudien (*time and motion studies*). Sie kritisieren ausdrücklich den neotayloristischen, neofunktionalistischen und deterministischen Ansatz des Managerverhaltens, der solchen Empfehlungen zugrunde liegt. Diese Autoren kritisieren die implizite Annahme, ein Manager könne seinen idealen Zeitgebrauch so exakt bestimmen, als wäre er ein ‚System vorbestimmter Zeiten', und er könne sich so umprogrammieren, daß er diesen Zeitgebrauch erreicht. In den Zeitmanagement-Handbüchern erscheint der Manager in der Tat als ein sich selbst organisierender Organisator, als jemand, der seine eigene Arbeit analysiert, plant, organisiert, ausführt und kontrolliert. Nun bemerken die Kritiker, die Managerarbeit sei - da zu komplex - nie ganz in Zeiteinheiten umzurechnen, nicht ganz vorsehbar und programmierbar, da sie zu vielen unvorhergesehenen Ereignissen unterworfen sei. Diese Kritik am Prinzip der Zeiterfassung und deren Ziel einer rationelleren Programmierung der Aufgaben wird nicht von allen Autoren des Aktivitätsansatzes vorgetragen. Dieses Prinzip findet man teilweise auch in einigen Untersuchungen zur Manageraktivität, insbesondere in der von MINTZBERG (1973).

Zum Problem der Verzeitlichung (das *timing*) und der Komplexität der Managerarbeit gehört die Diskussion über die Beschreibungskategorien, die für eine Erfassung der Managerarbeit gebraucht werden können. Es ist möglich, funktionalistische Beschreibungskategorien der Managerarbeit zu verwenden, wie zum Beispiel Planen, Kontrollieren, Leiten, Einstellen. Es ist aber auch möglich, Aktivitäten als Beschreibungskategorien zu verwenden, wie zum Beispiel Telephonieren, Informelle Kommunikation, Sitzung, Schreiben, Lesen[215]. Die Erfassung stellt also die Frage nach dem Modell und dem Ansatz, die für die Beschreibung der Managerarbeit gebraucht werden. Die Antworten der Forscher auf diese Frage sind bei weitem nicht einhellig. Nun stellt dieser Mangel an Einhelligkeit ein Problem für die

---

[213] Vgl. die Review von COTE, COTE und TERGA (1991) sowie die Klassiker LAKEIN (1971), MCKENZIE (1972), SEIWERT (1994)

[214] Vgl. z.B. KOTTER (1984); EILON (1991); WALGENBACH (1995)

[215] Vgl. den Überblick über die Beschreibungskategorien des Managerverhaltens in SCHIRMER (1991)

Definition von optimalen Standards des Zeitgebrauchs. Eine solche Definition ist zentral, wenn man einen tayloristischen oder neotayloristischen Ansatz bewahrt, da die Logik der systematischen Erfassung es in der Tat voraussetzt, daß man die Liste der Alltagsaktivitäten anhand optimaler Standards des Zeitgebrauchs vergleicht.

Solche Standards des Zeitgebrauchs sind aber besonders schwierig zu definieren. Die Ergebnisse verschiedener Studien zeigen, daß die Alltagsaktivitäten der Manager zu vielen Kontextfaktoren und Kontingenzfaktoren unterworfen sind, als daß man einen idealen oder guten Zeitgebrauch des Managers definieren könnte. Insbesondere die Untersuchungen von STEWART (1976), KIESER und WALGENBACH (1993), STEWART et al. (1994) zeigen, daß selbst für Managerpositionen, die vom Gesichtspunkt der Organisationsstrukturen vergleichbar scheinen, zahlreiche weitere Faktoren eine wichtige Rolle spielen, um die Gestaltung des Arbeitstages zu erklären: die Persönlichkeit des Managers, seine Wahrnehmung der Managerrolle (die durch seinen beruflichen Werdegang und seine Ausbildung geprägt ist) und der Kontext der sozialen Interaktionen. Diese Faktoren führen zu ausgeprägten beobachtbaren Differenzen im Tagesablauf der Manager, ohne daß man sagen könnte, daß ein bestimmter Tagesablauf besser sei als ein anderer. Mehrere andere Studien bestätigen die Vielfalt der Kontingenzfaktoren, die die Verschiedenheit der Tagesabläufe von Managern erklären.

Diese Kontingenzfaktoren scheinen jede Definition theoretischer und universeller Standards eines 'guten' Zeitgebrauchs oder eines Muster-Tagesablaufes des Managers auszuschließen, eine Definition, die einige Handbuch-Autoren, wie zum Beispiel LEMAITRE[216] anstreben. Kontingenzfaktoren stellen aber die Nützlichkeit einer Erfassung der Aktivitäten nicht notwendigerweise in Frage und das aus zwei Gründen:

1- Zum ersten kann die Liste der erfaßten Aktivitäten durchaus mit den spezifischen oder theoretischen (d. h. erwünschten) Aktivitätsstandards verglichen werden, die der Manager für seine Position und seinen Arbeitskontext aufstellt. Dieses Herangehen kommt in den Zeitmanagement-Handbüchern häufig vor: Indem man den Manager selbst seine Kategorien und Standards definieren läßt, können die Handbücher darauf verzichten, eine universelle Antwort auf die Frage zu geben, welchen Tagesablauf ein Manager haben soll.
2- Zum zweiten sind die Handbücher mehr oder weniger implizit der Auffassung, daß die Erfassung wegen ihrer Dimension von Selbstkontrolle stimulierend auf die Aktivität wirkt, was von einigen Untersuchungen bestätigt zu werden scheint. Forscher, die Studien über die Manageraktivität in indirekter Beobachtung angefertigt haben (d. h. indem die Manager aufgefordert wurden, Erfassungsbögen über ihre Aktivitäten auszufüllen), berichten in der Tat, daß die beobachteten Manager durch das Ausfüllen der Bögen einen positiven Effekt auf die Effizienz ihrer Arbeit konstatierten. STEWART (1967) kommt anhand der abschließenden Kommentare seiner Untersuchungsteilnehmer sogar zu der Überzeugung, dieser positive Effekt der Selbstkontrolle sei eines der wichtigsten Ergeb-

[216] Vgl. den Überblick in LEMAITRE (1994)

nisse ihrer ersten Untersuchung. Gleichartige Kommentare findet man in der Studie von SAVALL, ZARDET et al. (1985), in der die untersuchten Manager ebenfalls Zeiterfassungsbögen in Selbstbeobachtung ausfüllen sollten.

Einerseits kann die Erfassung ein Nachdenken des Managers über seine Arbeitsgewohnheiten und den Sinn seiner Gewohnheiten auslösen. Andererseits ist der Nutzen einer solchen systematischen Erfassung auch ein psychologischer: das Bemühen des Managers um Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle wird gestärkt. Man kann also die systematische Erfassung der Manageraktivitäten für ihren eher begrenzten Informationsgewinn kritisieren, dennoch ist sie durchaus nützlich und brauchbar.

3.1.3. Die Diskussion über die qualitative Analyse der 'Zeitfresser'

Zeitmanagement-Handbücher sprechen über das, was ein Manager tut. Noch häufiger allerdings sprechen sie über das, was er nicht tun soll. Sie bieten Listen von 'Zeitdieben', 'Zeitfressern' und 'zeitfressenden Tätigkeiten'. Solche Listen sind kritisierbar, doch einige Handbuch-Autoren behaupten sogar einen universellen Charakter solcher Störungsfaktoren. MCKENZIE (1972) berichtet zum Beispiel, daß amerikanische Armeegeneräle, afrikanische Pastoren und lateinamerikanische Geschäftsleute unter den gleichen Zeitdieben leiden. Die folgende Liste von Lothar SEIWERT (1982) ist einem der in Deutschland meistverkauften Handbücher entnommen und ist im Inhalt und im Stil sehr repräsentativ für die Listen, die man in Handbüchern findet. Man mag über den simplizistischen und heterogenen Charakter der einzelnen Punkte staunen, doch die Liste entstammt immerhin einem Werk, das seit der ersten Auflage in den 1970ern fast nicht verändert wurde (achte Auflage 1997), einen enormen Erfolg erlebt und in 8 Sprachen übersetzt wurde. Im folgenden werden anhand dieser Liste einige Aspekte der Diskussion über 'Zeitfresser' dargestellt.

1. Unklare Zielsetzung
2. Keine Prioritäten
3. Versuch, zuviel auf einmal zu tun
4. Fehlende Übersicht über anstehende Aufgaben
5. Schlechte Tagesplanung
6. Überhäufter Schreibtisch
7. Papierkram
8. Schlechtes Ablagesystem
9. Suche nach Notizen, Adressen, Telefonnummern
10. Mangelnde Motivation
11. Mangelnde Koordination /Teamwork
12. Telefonische Unterbrechungen
13. Unangemeldete Besucher
14. Unfähigkeit, nein zu sagen
15. Unvollständige, verspätete Information

16. Fehlende Selbstdisziplin
17. Aufgaben nicht zu Ende führen
18. Lärm/Ablenkung
19. Langwierige Besprechungen
20. Mangelnde Vorbereitung auf Besprechungen
21. Privater Schwatz
22. Zu viel Aktennotizen
23. Alle Fakten wissen wollen
24. Wartezeiten (z.B. bei Verabredungen, Terminen)
25. Dringende vor wichtigen Aufgaben erledigen
26. Zu wenig Delegation
27. Mangelnde Kontrolle delegierter Arbeiten
28. Perfektionismus
29. Schlechte Abschätzung der Dauer Ihrer Aufgaben

Tab. 3: Zeitfresser-Liste nach SEIWERT (1982)

Trotz ihrer simplistischen Art scheinen die Punkte, die auf dieser Liste genannt werden, tatsächlich Problemen und Dysfunktionen der Managerarbeit zu entsprechen. Eine solche Liste stellt dennoch zwei Arten von Problemen:

1- Sie entspricht impliziten neofunktionalistischen Hypothesen des Manager-verhaltens.
2- Sie verwendet sehr heterogene Kategorien und Ansätze zur Beschreibung des Arbeitsalltags.

3.1.3.1. Ein neofunktionalistischer Ansatz

Einige Forscher[217] werfen solchen Listen von 'Zeitfressern' vor, einer neofunktionalistischen und neotayloristischen Konzeption des Managerverhaltens zu entsprechen. Folgende Punkte: „Schlechte Abschätzung der Dauer Ihrer Aufgaben", „Dringende vor wichtige Aufgaben erledigen", „Schlechte Tagesplanung" folgen in gewissem Sinne einer tayloristischen Logik, da sie unterstellen, die Managerarbeit sei schätzbar, budgetierbar, programmierbar und messbar. Auch die Punkte „*Unklare Zielsetzung*", „*Keine Prioritäten*", „*Versuch, zuviel auf einmal zu tun*" entsprechen einer neofunktionalistischen Konzeption der Aufgaben und Ziele des Managers. Für die Zeitmanagement-Handbücher wie für Autoren des funktionalistischen Ansatzes muß ein spezifisches Zeitbudget der Ziel- und Prioritätensetzung zugewiesen werden. Mit anderen Worten, für diese Autoren muß man 'der Zeit Zeit zuweisen', Zeit verlieren (für die rationelle Planung), um (dank der Rationalisierung) Zeit zu gewinnen. Diese Empfehlung wird von einigen Autoren kritisiert, die der Auffassung sind, es sei unmöglich, Planung und Definition von Zielen an einem bestimmten Punkt des Managertages zu konzentrieren, da die Ziele in der Tat kontinuierlich von den Ereignissen des

[217] Vgl. z.B. KOTTER (1984); WALGENBACH (1995)

Tages umdefiniert und in Frage gestellt werden. Die Untersuchungen von SNYDER und GLUECK (1980) und von KOTTER (1982) zeigen, daß Manager kontinuierlich dabei sind, strategisch zu planen, selbst wenn sie Kaffee trinken oder wenn sie mit ihren Kollegen scherzen. Ein solches Verhalten gegenüber Zielen wird von KOTTER (1982) als 'normal' eingeschätzt, während es von anderen Forschern als dysfunktional angesehen wird[218].

Einen ähnlichen Antagonismus findet man in der Konzeption von Kommunikation, mit Zeitfressern wie: „*Unvollständige, verspätete Information*", „*Mangelnde Vorbereitung auf Besprechungen*", „*Langwierige Besprechungen*", „*Unangemeldete Besucher*", „*Telefonische Unterbrechungen*", „*Privater Schwatz*". Das ideale Verhalten, das diese Liste implizit formuliert, ist nach einer hyperrationalisierten und hyperstrukturierten Konzeption menschlicher Beziehungen und der Kommunikation innerhalb einer Organisation definiert. Diese Konzeption scheint weit von der täglichen Realität der Manager entfernt. In jedem Fall ist sie sehr weit entfernt vom Managerverhalten, das Aktivitätsforscher im Rahmen direkter Observationen feststellen. Die von MINTZBERG (1973), KOTTER (1982), SCHREYÖGG und HÜBL (1993) beobachteten Manager wären nach Zeitmanagement-Handbüchern kontinuierlich in einem dysfunktionalen Zustand: Ihre Beziehungen zu ihren Mitarbeitern sind wenig strukturiert, ihre Besprechungen sind häufig kurz und spontan und geschehen häufig durch zufällige Begegnungen an der Tür oder auf dem Gang, ihre Diskussionen enthalten zahlreiche Scherze und private Themen. Einige Forscher, allen voran KOTTER (1982), sind der Auffassung, dieses scheinbar chaotische Kommunikationsverhalten sei eigentlich ein sehr effizientes Verhalten. KOTTER zeigt, daß in einem dreiminütigen informellen Gespräch 'an der Bürotür' ein Manager seinen Mitarbeiter begrüßen, ihm Anweisungen geben, den Fortschritt seiner Arbeit kontrollieren und eine freundliche Arbeitsatmosphäre erstellen kann, die den Mitarbeiter für seine weitere Arbeit motiviert, ohne daß eine geplante Sitzung von einer halben Stunde nötig wäre. Für KOTTER (1982) könnte der Einsatz der in Zeitmanagement-Seminaren gelehrten Techniken und Methoden sogar schädlich für die Effizienz des Managers werden.

Solche Schlußfolgerungen und Kritiken beziehen sich aber wieder auf Studien mit einem methodologischen Ansatz der direkten Observation. Wenn man Untersuchungen heranzieht, die andere Forschungsmethoden verwenden, zum Beispiel Untersuchungen durch Fragebögen über Dysfunktionen und Störfaktoren in der Managerarbeit, dann stellt man sehr verschiedene Ergebnisse fest. So haben KEVENHÖRSTER und SCHÖNBOHM (1974) anhand eines Fragenbogens mit Fragen wie „*Finden Sie, Sie verbringen zu viel Zeit mit dieser Aktivität?*" eine gewisse Redundanz der Antworten festgestellt: Eine große Zahl der befragten Manager war zum Beispiel der Auffassung, sie verbrächten zu wenig Zeit mit der Lektüre der Fachpresse und zu viel Zeit mit Sitzungen. Die Untersuchung von MÜLLER-BÖLING und RAMME (1991) mit geschlossenen Fragen bezüglich Störfaktoren der Kommunikation zeigt

[218] Vgl. z.B. LEMAITRE (1993); SAVALL, ZARDET et al. (1985)

auch, daß Manager ihre Kommunikation unzureichend strukturiert finden. Die Untersuchungen mit halb-strukturierten Interviews, die SAVALL und ZARDET (1985) bezüglich der Dysfunktionen der Managerarbeit durchgeführt haben, zeigen in den Antworten der Manager eindeutig häufig wiederkehrende Themen, die den Zeitfressern sehr nahe sind. Solche Untersuchungen machen also den Ansatz der 'Zeitfresser' legitimer, auch wenn dieser Ansatz eine gewisse Nuancierung und Umformulierung bedarf.

3.1.3.2. Heterogene Kategorien

Die 'Zeitfresser' gehören außerdem zu sehr unterschiedlichen Analysekategorien, die sehr verschiedenen konzeptuellen Rahmen und nicht unbedingt ausschließlich der Managerwelt angehören. So könnten die Punkte „*Überhäufter Schreibtisch*", „*Papierkram*", „*Schlechtes Ablagesystem*", „*Suche nach Notizen, Adressen, Telefonnummern*", „*Zu viel Aktennotizen*" der Kategorie „*individuelle Arbeitsmethoden*" angehören, die nicht nur Manager betreffen. Nach der Bibliographie von CÔTE, CÔTE und TEGA (1991) findet man Artikel über diese Probleme häufiger in Zeitschriften für Sekretärinnen und Direktionsassistentinnen als in Managerzeitschriften. Der organisationelle und technologische Wandel kann vielleicht diese Situation verändern: Dieselben Themen sind zum Beispiel auch zentral in der Untersuchung von MÜLLER-BÖLING und RAMME (1991) über die Bedürfnisse und Praktiken von Managern im Informatik- und Telekommunikationsbereich. Diese Untersuchung wurde 1990 bei 774 deutschen Führungskräften durchgeführt und zeigt, daß diese Probleme von den Managern als besonders wichtig angesehen werden, daß die Manager aber auch einen starken Widerstand gegen jene Techniken zeigen, die solche Zeitfresser bekämpfen könnten.

Ein anderer Aspekt dieser Heterogenität: Bestimmte Zeitfresser entsprechen eher psychologischen Problemen, zum Beispiel: „*Mangelnde Motivation*", „*Unfähigkeit, nein zu sagen*", „*Fehlende Selbstdisziplin*", „*Aufgaben nicht zu Ende führen*", „*Perfektionismus*", etc. Manche Forscher und Unternehmensberater interessieren sich besonders für diese psychologischen Problembereiche, die oft nicht nur Manager betreffen, und vor allem zu dem Phänomen der Prokrastination[219] führt: Man tut möglichst spät, was heute getan werden könnte und sollte. Manche Autoren untersuchen hingegen die Ängste, die zu einem solchen Verhalten führen. ASHKENAS und SCHAFFER (1982) untersuchen zum Beispiel die besonderen Ängste, die Manager dazu treiben, sich eher mit weniger wichtigen Aufgaben als mit ihren vordringlichen Aufgaben zu beschäftigen, d.h. *busy-ness* (Beschäftigtheit) dem *business* vorzuziehen. ASHKENAS und SCHAFFER stellen in dieser Richtung drei Typen von Ängsten fest, die für den Manager besonders problematisch sind:

1- Ängste vor Veränderungen seiner laufenden Aktivitäten und Arbeitsgewohnheiten, die den Manager eher zu Ausführungs- und Routineaufgaben als zu strategischen Aufgaben drängen.

2- Ängste vor der Hierarchie oder vor den Aktionären führen die Manager zu einem

[219] In deutschen popularwissenschaftlichen Handbüchern auch „Aufschieberitis" genannt.

Aktivismus, der in erster Linie der Strategie folgt, Aktivität vorzuweisen.

3- Ängste vor einem Konflikt mit den Untergebenen, die den Manager dazu drängen, die Untergebenen zu sehr einzuengen oder sich ihren Forderungen gegenüber zu großzügig zu zeigen

Für ASHKENAS und SCHAFFER (1982) scheinen diese drei Typen von Ängsten der Grund für zahlreiche aufschiebende, flüchtende und dysfunktionale Verhaltensweisen zu sein. ASHKENAS und SCHAFFER haben daher eine Zeitmanagement-Methode entwickelt, die sich von traditionellen Methoden dadurch unterscheidet, daß sie sich auf die psychologischen und soziopsychologischen Aspekte der Managerfunktion beziehen. Eine solche Methode, die auf die Ängste des Individuums zielt, ist zwar durchaus interessant, besteht aber nur auf einem psychologischen Selbstmanagement und scheint den Einfluß und die Zwänge der kollektiven Praktiken auf das individuelle Zeitmanagement zu vernachlässigen.

Die anderen Zeitfresser der Liste beziehen sich auf das Management der Interaktionen und der Kommunikation des Managers und entsprechen nicht nur psychologischen Problemen. Die folgenden Kommunikationszeitfresser entsprechen zum Beispiel auch Problemen der kollektiven Arbeitsorganisation und des Managementstils: *„Zu wenig Delegation“*, *„Mangelnde Koordination /Teamwork“*, *„Mangelnde Kontrolle delegierter Arbeiten“*. Die Effizienz oder Ineffizienz solcher Verhaltensweisen hängt stark vom praktizierten Managementstil und vom Kontext der sozialen Interaktionen in der Organisation ab. Ein organisationeller und kontingenter Ansatz scheint daher nötig, um die Zeitfresser und die Kommunikationsprobleme der Liste zu behandeln. Für Zeitfresser, die sich auf kollektive Praktiken beziehen, wie *„Unvollständige, verspätete Information“*, *„Mangelnde Vorbereitung auf Besprechungen“*, *„Langwierige Besprechungen“*, *„Unangemeldete Besucher“*, *„Telefonische Unterbrechungen“*, *„Privater Schwatz“*, zeigt sich eine kollektive Analyse der Kommunikationspraktiken als unverzichtbare Ergänzung der Analyse des individuellen Zeitmanagement. Einen solchen Ansatz findet man in den Arbeiten von SAVALL und ZARDET (1985) und in den Arbeiten von Mitgliedern ihres Instituts – das ISEOR[220] - in denen das Zeitmanagement von Managern anhand einer Diagnose des globalen Funktionierens der Organisation, in der die Manager arbeiten, untersucht wird. Diese Arbeiten analysieren das Zeitmanagement der Manager mit einer originellen Methodik, die in den folgenden Abschnitten detailliert dargestellt wird.

Der heterogene Charakter der Zeitfresser-Listen zeigt hier die Mängel von Zeitmanagement-Methoden, die ausschließlich die Strukturierung von Zeit und von Zielen behandelt und psychologische und soziopsychologische Dimensionen des Management außer Acht lassen.

---

[220] Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Université Lyon II/EM Lyon)

3.1.4. Die Diskussion über die Veränderung des individuellen Verhaltens

Die Veränderung des individuellen Arbeitsverhaltens ist der letzte Aspekt des Zeitmanagementkonzeptes, das hier behandelt werden soll. Das Ziel einer höheren Effizienz des individuellen Arbeitsverhaltens impliziert in der Tat eine Veränderung der Verhaltensweisen. Einige Studien und wissenschaftliche Versuche zur Anwendung von Zeitmanagement-Methoden sind durchgeführt worden, doch die Ergebnisse dieser Studien bleiben diskutierbar. In diesem Abschnitt werden die beiden experimentellen Forschungsansätze über die Wirkung von Zeitmanagementmethoden dargestellt: der individuelle und der kollektive Ansatz.

3.1.4.1. Der experimentelle individuelle Ansatz

Die bekanntesten Experimente mit der Anwendung von Zeitmanagement-Methoden sind jene Studien, die bezüglich individueller Schulungen im Bereich Zeitmanagement-Techniken durchgeführt wurden. Es handelt sich in diesen Studien darum, die Arbeitsverhalten von Individuen vor und nach Zeitmanagement-Schulungen (die gelegentlich vom Forscher selbst durchgeführt werden) zu vergleichen: In diesen Studien wird hauptsächlich die Wirkung von Ziel- und Prioritätssetzungstechniken berücksichtigt. Die Versuchspersonen sind nicht immer Manager: Eine große Zahl dieser Untersuchungen wurden stichprobenartig mit (vorwiegend britischen und amerikanischen) Lehrern, Schulpsychologen und Studenten durchgeführt[221]. Die Studie mit der ausführlichsten Methodologie in diesem Bereich ist die Studie von HALL und HURSCH (1981), die mit vier Angestellten einer amerikanischen Universität durchgeführt wurde. Die vier Versuchspersonen (eine Krankenschwester und drei *Senior Researchers*) wurden über eine Zeitspanne von 8 Wochen observiert, mit einer Methodologie von Selbstregistrierung der Aktivitäten mit Kontrolle durch stichprobenartige direkte Observationen. Während der ersten Beobachtungswochen notierten die Individuen ihre Aktivitäten, ohne sie zu analysieren. Dann wurden sie individuell mit Hilfe eines Handbuchs, von Übungen und von individuellen Schulungen dazu ausgebildet, Ziele, Aufgaben und Prioritätsgrade präzise zu definieren. Nach dieser Maßnahme analysierten sie die erfaßten Aktivitäten anhand von Prioritätsgraden. Nach der Schulung wurden sie dazu angehalten, ihre Aktivitäten weiter zu notieren und zusätzlich diejenigen zu kennzeichnen, die dem höchsten Wichtigkeitsgrad entsprachen (*high priority tasks).* HALL und HURSCH stellten den observierten Individuen außerdem jede Woche Kontrollfragen, um die Entwicklung zweier Kontrollvariablen festzustellen: die wahrgenommene Effizienz des Zeitgebrauchs, und die Zufriedenheit des Zeitgebrauchs bei den Versuchspersonen.

In allen vier Fällen zeigen die Ergebnisse eine Steigerung der Zeit, die mit vorrangigen

[221] Siehe z.B. die Reviews von MAHER (1981, 1982), WOOLFOLK, WOOLFOLK (1986), SLAVEN und TOTTERDELL (1993)

Aufgaben verbracht wurde. Doch diese Steigerung ist weder sehr stark, noch sehr regelmäßig. Sie ist auch nicht unbedingt dauerhaft und scheint stark abhängig von externen Ereignissen, die vom observierten Individuum nicht vorgesehen wurden. Wenn zwar die Zufriedenheitsrate und die Effizienzrate nach Auffassung der Individuen in den Wochen nach der Ausbildung stärker werden, so stellen HALL und HURSCH (1981) doch fest, daß die Entwicklung dieser Raten nicht mit der prozentualen Steigerung von erledigten vorrangigen Aufgaben korreliert. Ihre Schlußfolgerungen über den Effekt der individuellen Ausbildung im Zeitmanagement sind gewiß positiv, bleiben jedoch reserviert: Die Ergebnisse bleiben relativ widersprüchlich, und der Tätigkeitsbereich der untersuchten Population, von denen nur zwei wirkliche Managerfunktionen ausüben, macht eine Generalisierung dieser Ergebnisse auf Industriemanager schwierig.

Die Untersuchung von SLAVEN und TOTTERDELL (1993) zeigt ein ganz vergleichbares Forschungsdesign und weist zusätzlich den Vorzug auf, eine der seltenen Studien zu sein, die die Auswirkungen von Zeitmanagement-Schulungen auf das Verhalten von Industriemanagern untersuchen. Die observierte Population bestand hier aus 28 britischen Teilnehmern zweier Zeitmanagement-Seminare, die aus unterschiedlichen Unternehmen kamen, nur 18 von ihnen in Managementpositionen. Die Methodik war wieder Selbstbeobachtung und die Beobachtungszeiträume waren auf zwei Tage vor der Ausbildung und sechs Wochen nach der Ausbildung begrenzt. Außerdem sollten die Teilnehmer in einem Interview sechs Wochen nach dem Seminar auf einen Kontrollfragebogen bezüglich des Seminarinhalts und der Entwicklung ihrer Arbeitseffizienz nach dem Seminar antworten. Dazu kamen Fragen über drei mögliche Einflußfaktoren der Seminarwirkung: das Arbeitsumfeld (Verhalten der Kollegen, des Vorgesetzten), die Arbeitsmotivation und der Grund für die Teilnahme am Zeitmanagement-Seminar. Die Ergebnisse der Befragung sind zwar positiv im Hinblick auf die Erinnerungsleistung bezüglich der Methoden und des Inhalts des Seminars, aber der 'theoretische' Inhalt des Seminars scheint nicht in die Praxis umgesetzt worden zu sein. Bezüglich der realisierten Aktivitäten zeigen die Untersuchungsergebnisse von SLAVEN und TOTTERDELL keinen deutlichen Fortschritt zwischen den Testtagen vor und nach der Schulung. Mit anderen Worten, die befragten Personen erledigen nach der Schulung nicht mehr *high priority tasks* und nicht weniger *low priority tasks*. Diese Ergebnisse widersprechen früheren Untersuchungen, deren Population aus Forschern, Studenten, Lehrenden und Verwaltungsangestellten bestand. Die Studie von SLAVEN und TOTTERDELL (1993) geht außerdem einen Schritt weiter, indem sie sich für die Ursachen dieser Ineffizienz interessieren. Der hier festgestellte geringe Effekt des Seminars auf das Managerverhalten kann hauptsächlich durch zwei Faktoren erklärt werden:

1- durch fehlende Teilnahmemotivation (einige Teilnehmer wurden von ihren Unternehmen geschickt, ohne jemals den Wunsch danach geäußert zu haben)
2- durch einen ungünstigen Arbeitskontext, das heißt durch Verhaltensweisen von Vorgesetzten und Kollegen, die selbst nicht am Seminar teilgenommen haben, oder durch

das hohe Maß an Reaktivität, das eine Managerfunktion verlangt und das keine starke Programmierung erlaubt.

SLAVEN und TOTTERDELL gebrauchen ihre Versuchsergebnisse zu einer grundlegenden Kritik des Zeitmanagementkonzeptes und zur Bestätigung von KOTTERs These (1982), solche Methoden seien zu simplizistisch, der Komplexität und der Reaktivität der Managerarbeit nicht angemessen. Eine solche Schlußfolgerung scheint einigermaßen radikal angesichts der Tatsache, daß sie sich auf die Untersuchungsergebnisse eines einzigen Seminars bezieht. In dem vorliegenden Fall könnte die geringe Wirkung auf Verhaltensveränderungen nämlich auch auf eine unzureichende Kompetenz der Ausbilder oder auf eine schlechte Konzipierung des Seminars zurückzuführen sein. In der Tat scheint dieses Seminar an ein zu großes Publikum gerichtet zu sein (verschiedene Personalkategorien aus verschiedenen Unternehmen), und die Untersuchung behandelt ausschließlich Individuen, ohne Berücksichtigung ihres Arbeitskontextes. Dieser letzte Punkt enstpricht dem zentralen Gewinn der Untersuchung von SLAVEN und TOTTERDELL (1993): Sie weisen nach, daß der Arbeitskontext des Managers der wichtigste Grund ist, weshalb der Einsatz von Zeitmanagement-Methoden nicht gelingt. Diese Feststellung kann den Erfolg erklären, den eine andere Reihe von Experimenten zur Anwendung von Zeitmanagement-Methoden erzielt, die im nächsten Abschnitt vorgestellt werden.

3.1.4.2. Der experimentelle kollektive Ansatz des ISEOR

Die Studien zum Zeitmanagement mit einem kollektiven experimentellen Ansatz sind an ein bestimmtes Institut gebunden (das ISEOR, das mit der Universität Lyon II und der Ecole de Management Lyon assoziiert ist) und wurden hauptsächlich in französischen Unternehmen im Rahmen experimenteller Organisationsdiagnosen und Umstrukturierungsprojekte durchgeführt. Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Untersuchungen wurden diese Studien nicht anhand individueller Schulungen über klassische Zeitmanagement-Techniken, sondern anhand von Seminaren, die alle Mitglieder einer Abteilung oder einer Hierarchieebene vereinigte. Darüber hinaus haben diese Zeitmanagement-Seminare zu einem Prozeß des Organisationswandels beigetragen[222].

Die erste dieser Studien wurde von SAVALL und ZARDET (1985) anhand der Analyse des Zeitgebrauchs zwei regionaler französischer Bankdirektoren und einer Diagnose ihres organisationalen Kontextes geführt. Die Studie verfolgte das Ziel, Analyseinstrumente und eine Zeitmanagement-Methode zu entwickeln, die Teil der Organisationsdiagnose- und Organisationswandelsmethode des ISEOR sein können. Diese Untersuchung mit einer ähnlichen Methodik wurde in verschiedenen Unternehmen von Forschern des ISEOR im

[222] Über die theoretische Grundlage der Methode, siehe SAVALL (1973), SAVALL (1979), SAVALL und ZARDET (1993)

Rahmen von Organisationsdiagnosen[223] geführt. Wenige diese Fallstudien wurden als solche publiziert und wenige legen den Schwerpunkt auf das Zeitmanagement. In den fünf über das Zeitmanagement publizierten Untersuchungen des ISEOR stellen die Autoren fest, daß das Zeitmanagement-Verhalten der betroffenen Manager nachhaltig verändert wurde. Dieses Ergebnis ist aber leicht zu erklären durch die spezifische Methodologie dieser Studien im Gegensatz zu den Methoden der experimentellen individuellen Studien. Die Forschungsarbeiten des ISEOR über das Zeitmanagement können zwar als experimentelle Forschung betrachtet werden und gleichen daher den Studien von HALL und HURSCH (1981) und von SLAVEN und TOTTERDELL (1993), weisen ihnen gegenüber aber zahlreiche methodologische Unterschiede auf. In den nächsten Abschnitten werden noch weitere Aspekte dieses Ansatzes dargestellt, zunächst aber sollen drei Besonderheiten des experimentellen kollektiven ISEOR-Ansatzes im Gegensatz zum experimentellen individuellen Ansatz erläutert werden.

Die erste Besonderheit der ISEOR-Studien im Bezug auf die vorhergehenden experimentellen Studien ist die Analyse des Zeitgebrauchs der Manager anhand von Zeiterfassungsbögen[224] vor der Schulung. Die Zeiterfassung wurde während fünf Tagen vor und fünf Tagen nach einer Ausbildung geführt, und die Manager füllten selbst die Beobachtungsbögen aus, die verschiedene Kriterien enthalten. Die Kriterien „*Mehrwert*", „*Dringlichkeitsgrad*", „*Art der Aufgabe*" erlauben eine wesentlich umfassendere Analyse, als die Aktivitätsstudien von CARLSON (1951) oder von STEWART (1967). Die Studien des ISEOR versuchen nicht die Frage 'Was tun Manager?' zu beantworten, sondern eher die Frage 'Welche von seinen Aktivitäten könnte der Manager unterlassen, machen lassen oder besser machen?': Die zentrale Frage der Zeitanalyse des ISEOR ist in der Tat die Frage nach dem (relativen) Wert der vom Manager realisierten Aktivität. Die Frage beruht auf einer Kritik am Postulat der Isoproduktivität der Zeit, das in der tayloristischen Organisationstheorie stillschweigend aufgestellt wird. Im tayloristischen Ansatz ist der Wert der Arbeitsstunde ein theoretischer, erwünschter Wert, der im Bezug auf ein theoretisches, zeitlich homogenes Funktionieren der Organisation definiert wird. Und der theoretische, homogene Wert der Arbeitsstunde, zum Beispiel der Stundenlohn, ist weit davon entfernt, dem in der Arbeitsstunde produzierten Realwert zu entsprechen. Durch Organisationsdysfunktionen können große Differenzen zwischen dem theoretischen und dem realen Wert von Arbeitsstunden entstehen, Differenzen, die die ISEOR-Methode der verborgenen Kosten (*méthode des coûts et des performances cachés*)[225] versucht, ökonomisch einzuschätzen. Im Falle der Managerarbeit ist eine solche Einschätzung aber schwieriger als im Falle eines Fließbandarbeiter.

Die für die Beobachtung ausgewählten Kriterien entsprechen diesem theoretischen Ansatz.

---

[223] PILLARD (1986); CROS (1987); SCHNEIDER (1988); DEUBEL-HIRNIAK (1993); BONNET (1987)

[224] Siehe Anhang 1

[225] Siehe SAVALL (1979); SAVALL und ZARDET (1993); aus einer organisationstheoretischen Perspektive BONNET (1989)

So entspricht das Kriterium 'Mehrwert' (von sehr hoch bis sehr niedrig) dem vom Manager geschätzten realen Wert. Das Kriterium 'Aufgabenkategorie' erlaubt es, Aufgaben, die den Zwecken der Position entsprechen (Tagesgeschäft, strategische Leitung und Vorbeugung von Dysfunktionen), von Aufgaben zu unterscheiden, die mit organisationalen Dysfunktionen zusammenhängen (Regulierung von Dysfunktionen, Aufgabenübernahme). Diese Kriterien erlauben eine Aufgabenanalyse und eine Wertschätzung der erledigten Tätigkeiten. Bestimmte Tätigkeiten entsprechen relativen Kosten bzw. Opportunitätskosten für die Organisation, wenn zum Beispiel diese Tätigkeiten nicht den Aufgaben des Managers sondern jenen seiner Mitarbeiter entspringen (Aufgabenübernahme), und wenn andere Aufgaben des Managers mit höherem Mehrwert wegen Feuerlöscheraktionen (Dysfunktionsregulierung) vernachläßigt werden müssen. Diese Analyse der Aufgaben durch den Manager wird durch eine Diagnose des organisationalen Kontextes bestätigt.

Die Diagnose ist die zweite Besonderheit der ISEOR-Studien in Vergleich zu früheren experimentalen Untersuchungen: Zur Analyse des Zeitgebrauchs durch den Manager tritt eine Organisationsdiagnose. Die Verhaltensweisen und Aktivitäten des Managers werden in Interaktion mit dem organisationalen Kontext verstanden. Die Diagnose dieser Interaktion wird nicht vom Manager selbst, sondern von einem Forscher anhand von strukturierten Gesprächen, direkten Beobachtungen und Dokumentenanalysen erstellt und erlaubt es, Dysfunktionen des Zeitmanagement in Bezug auf fünf Bereiche festzustellen[226]:

Dysfunktionen bezüglich der Qualität der Zeit, das heißt Dysfunktionen bezüglich der physischen und technologischen Arbeitsbedingungen und -zwänge. Die Einrichtung von Büros in offenen Räumen begünstigt zum Beispiel häufige Unterbrechungen, die nicht immer legitimiert sind, und führen oft zu einem Konzentrationsverlust.

Dysfunktionen bezüglich der Qualität der Arbeitsmethoden bzw. Dysfunktionen bezüglich der Verteilung und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben an Organisationsmitgliedern und bezüglich der Regeln, die die Verhältnisse zwischen diesen Mitgliedern bestimmen. Die Studie von 1985 weist das Phänomen der 'Delegation von unten' oder 'Aufgabenübernahme' nach: Manager sind häufig mit Aufgaben beschäftigt, die zu den Verantwortlichkeiten ihrer Untergebenen gehören, die jene aber ohne die Hilfe ihres 'Chefs' nicht realisieren - aus verschiedenen Gründen: Angst vor Verantwortung, mangelnde Kompetenz, aber auch die uneingestandene Absicht des hierarchisch Übergeordneten, seine Unverzichtbarkeit zu beweisen etc. Indem sie Aufgaben nicht realisieren, die ihnen die Organisation zuweist, können die Manager selbst Dysfunktionen in Kettenreaktion provozieren, in denen ihre Verspätungen oder Irrtümer sich auf die gesamten Abläufe der Organisation auswirken.

Dysfunktionen bezüglich der Qualität der Beziehungen, das heißt Dysfunktionen bezüglich

[226] Vgl. SAVALL, ZARDET et al. (1985)

des Systems des Informationsaustauschs zwischen den Akteuren. Die Untersuchung von 1985 zeigt das Entstehen einer permanenten informellen Kommunikation, die das geplante und strukturierte Besprechungssystem nutzlos macht. So kann der Umstand, daß der Generaldirektor der untersuchten Bank zahlreiche Unterbrechungen seiner Arbeit zuläßt, zu zahlreichen Störungen seine Zeitgebrauchs führen und ihn daran hindern, seine eigenen Fristen einzuhalten.

Dysfunktionen bezüglich der Qualität der Delegierung, das heißt Dysfunktionen bezüglich beruflichen Fachwissens. Es handelt sich zum Beispiel um die Probleme, die wegen einer unzureichenden Formalisierung von Problemlösungsroutinen entstehen, oder um Unterbrechungen, die einer unzureichenden beruflichen Kompetenz der Untergebenen entspringen, das heißt einer unzureichenden Vermittlung von Fachwissen.

Dysfunktionen bezüglich der Qualität der Prioritätsentscheidungen, das heißt Dysfunktionen bezüglich der Realisierung organisationaler Ziele, die einerseits die Formulierung kohärenter Ziele umfaßt und andererseits die Programmierung der Zuweisung der notwendigen Mittel. Es handelt sich zum Beispiel um die Arbeitsüberlastung aufgrund einer zu ambitionierten Zieldefinition im Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen (Zeit, Kompetenzen, Material etc.)

Durch diese Diagnose treten Dysfunktionen hervor und sie erlaubt damit, den Ansatz der zwei im vorigen Abschnitt vorgestellten Studien zu überwinden. Diese Diagnose erlaubt auch, eine simple 'Zeitfresser'-Perspektive zu überwinden, da sie die Verhaltensweisen im Bezug auf ihren kollektiven Arbeitskontext analysiert.

Die dritte methodologische Besonderheit der ISEOR-Studien in Vergleich zu den anderen experimentalen Studien über das Zeitmanagement ist, daß die Zeitmanagement-Schulung von der Einführung anderer Organisationsinstrumente begleitet wird. Das CAPN (Contrat d'Activité Périodiquement Négociable[227]) ist eines der Organisationsinstrumente, die Gegenstand der Einweisungsseminare sein können. Die CAPN sind Zielvereinbarungen, die eine Formalisierung der vorrangigen Ziele, vorrangigen Aktionen und der Mittel enthalten, die jeder organisationalen Position zugewiesen sind. Diese Vereinbarungen können alle sechs Monate im Verlauf eines methodisch strukturierten Konzertierungsprozesses mit dem hierarchisch Vorgesetzten neu definiert werden, und die darin festgeschriebenen Ziele sind mit Zusatzvergütungen verbunden, die sich durch die Senkung der durch Dysfunktionen verursachten verborgenen Kosten selbst finanzieren. Das CAPN kann als ein französisches Konzept betrachtet werden, das dem amerikanischen *Management by Objectives* und dem deutschen Harzburger Modell[228] ähnelt. Dieses Konzept wird demnach dazu führen, Ziele und Prioritäten kollektiv abzustimmen, und neue Spielregeln innerhalb der Organisation zu definieren. Die Anwendung solcher Organisationsinstrumente, die den Organisationskontext verändern, ist wahrscheinlich der Schlüssel zu der Veränderung der Zeitmanagementprakti-

[227] In SAVALL und ZARDET (1991) wird das CAPN ausführlich dargestellt und diskutiert.
[228] Vgl. GUSERL, HOFMANN (1976)

ken, die die Forscher feststellen. Eine solche Anwendung stellt aber die Frage der tatsächlichen Wirkung von Zeitmanagement-Seminaren im Rahmen eines instrumentalisierten Prozesses des Organisationswandels: Hier ist der Rahmen zu umfassend, als daß man die spezifischen Auswirkungen der Einweisung in Zeitmanagement-Techniken isoliert identifizieren könnte.

Vorläufig soll von diesen Versuchen folgendes festgehalten werden: In den experimentellen Studien des ISEOR ebenso wie in der Studie von SLAVEN und TOTTERDELL (1993) scheint die Transformation der individuellen Zeitmanagementpraktiken von Managern geprägt zu sein von einer Transformation seines Arbeitskontextes. Mit anderen Worten, die Transformation der individuellen Zeitmanagementpraktiken scheint eine Transformation der kollektiven Zeitmanagementpraktiken vorauszusetzen[229]. Dieser kollektive, organisationale Ansatz des Zeitmanagement in den experimentellen Studien des ISEOR stellt einen wesentlichen Gewinn im Verhältnis zu den Anleitungshandbüchern zum individuellen Zeitmanagement dar. Doch dieser Gewinn ist sowohl in seiner explikativen wie in seiner präskriptiven Dimension von dem Nachteil begleitet, daß keine dieser Studien die Mechanismen der Transformation und der Aneignung individueller Zeitmanagementpraktiken umfassend beleuchtet. In der Studie von SLAVEN und TOTTERDELL (1996) konnten die Mechanismen nicht beleuchtet werden, da keine Transformation stattfand. In den publizierten Studien des ISEOR werden die Mechanismen aus anderen Gründen nicht beleuchtet. In der Pilotstudie von SAVALL und ZARDET (1985) ist das wichtigste Ziel die Entwicklung einer eigenständigen Methode mit einem eher präskriptiven als deskriptiven Ansatz. Die wichtigste Folge dieses Ansatzes, der zugleich den Gewinn und die Begrenzung der ISEOR-Studien ausmacht, ist, daß diese Studien in ihrer einleitenden deskriptiven Phase die Dysfunktionen hervorheben und dabei gelegentlich vernachlässigen, was in einer Organisation gut funktioniert. Anders gesagt, die ISEOR-Studien lassen den Bereich der existierenden Zeitmanagementpraktiken von Managern teilweise unerforscht.

[229] Siehe vor allem PILLARD (1986); CROS (1987)

3.2. Ziele und Ansatz der empirischen Untersuchung

3.2.1. Ziele und zentrale Hypothesen der Untersuchung

Von den in den vorherigen Abschnitten genannten Diskussionspunkten zum Zeitmanagementkonzept sollen die folgenden festgehalten werden:

1- In der Diskussion um das Zeitmanagementkonzept werden die heftigsten Kritiken häufig im Namen einer neobehavioristischen Verhaltenskonzeption vorgetragen, bzw. einer Konzeption der Manageraktivität, die komplex, wenig verzeitlichbar, wenig programmierbar und wenig strukturierbar sei. Diese relativ extremen Konzeptionen werden häufig von Aktivitätsforscher vertreten, und scheinen selbst kritikwürdig.

2- Es liegen zahlreiche präskriptive Handbücher über Methoden der Aktivitätsrationalisierung sowie einige Studien über die Schulung in solchen Methoden vor, jedoch scheint es wenige empirische Studie über die Methoden und Techniken zu geben, die Manager gebrauchen.

3- Experimentelle Untersuchungen betonen die Bedeutung des Arbeitskontextes des Managers und des Kontextes sozialer Interaktionen, um die Zwänge seiner Zeitmanagementpraktiken zu verstehen.

Diese drei Umstände bestimmen das Vorhaben der vorliegenden Untersuchung. Die Zeitmanagementpraktiken von Managern wurden untersucht mit Augenmerk auf die Beziehungen zwischen Verhaltensweisen und ihrem Kontext. Ebenso erlaubt die Berücksichtigung des Kontextes eine Analyse der deutsch-französischen Unterschiede. Die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung konzentriert sich auf zwei Schwerpunkte: Der erste Schwerpunkt betrifft die Beschreibung und Konzeptualisierung der individuellen Zeitmanagementpraktiken von Managern, der zweite Schwerpunkt betrifft den deutsch-französischen Vergleich der Zeitmanagementpraktiken. Diese zwei Schwerpunkte entsprechen verschiedenen Hypothesen, die im Verlauf der Arbeit verifiziert, illustriert und präzisiert werden sollen. Ausgehend von den im vorigen Abschnitt präsentierten Untersuchungen kann folgende These formuliert werden: *Die Zeitmanagementpraktiken des Managers werden von einer Gesamtheit von psychologischen, organisationalen und psychosozialen Faktoren bestimmt.* Diese These erinnert an die Beiträge verschiedener vorgestellter Ansätze sowohl im explikativen Bereich der Analyse von Dysfunktionen oder 'Zeitfressern', als auch im präskriptiven Bereich der methodischen Verhaltensveränderung. Die These soll hier unter Verwendung des Strukturbegriffs anders formuliert werden[230]. Es wird hier eine Konzeption des Arbeitsverhaltens und des Strukturbegriffs gebraucht, die dem 'strukturalistisch-konstruktivistischen' Ansatz entspricht. Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen dieses Ansatzes erläutert, ebenso die Unterschiede und die Verbindungen

---

[230] Über die Diskussion um den Strukturbegriff, siehe SAVALL (1981); KIESER (1994).

zwischen den verschiedenen Strukturebenen. Das erste Ziel der empirischen Untersuchung wird demnach der Gebrauch dieses Ansatzes sein, um die beiden folgenden zentralen Hypothesen (ZH) zu verifizieren, zu präzisieren und schließlich neu zu formulieren. Die eine hat einen explikativen, die andere einen präskriptiven Charakter:

ZH 1 *Die Zeitmanagementpraktiken von Managern, d. h. die Nutzung von Rationalisierungstechniken der Arbeitszeit, sind von einer Gesamtheit von Strukturen auf kognitiver, sozialer und organisationaler Ebene bestimmt.*

ZH 2 *Die Veränderung der Zeitmanagementpraktiken des Managers bzw. die Veränderung seines Zeitmanagementverhalten, setzt eine Veränderung von Strukturen auf kognitiver, sozialer und organisationaler Ebene voraus.*

Mit dem Versuch, diese zwei Hypothesen zu präzisieren und zu verifizieren, werden in dieser Untersuchung weitere Ziele verfolgt:
- Identifizierung der Gesamtheit von Strukturen, die diese Praktiken bestimmen
- Diskussion der verwendeten Methoden zur Veränderung von Strukuren
- Nachweis des Beitrags und der Notwendigkeit eines strukturalistischen Ansatzes für die Analyse und Veränderung von Zeitmanagementpraktiken.

Ein normativer Ansatz, der universelle Prinzipien und Techniken der Arbeitsrationalisierung des Managers aufstellen will, ist im Hinblick auf die Vielfalt von Strukturen, die diese Arbeit bestimmen, sicherlich zum Mißerfolg verdammt. In dieser Untersuchung wird deswegen der Akzent eher auf die Art, wie Zeitmanagementpraktiken sich bilden, gesetzt, um jene Strukturen zu identifizieren, die Verhaltensweisen bestimmen, da diese Strukturen auch diejenigen sind, auf welche eine Zeitmanagement-Methode einwirken muß[231].

Auch die nationalen Besonderheiten dieser Strukturen sollen hier von Interesse sein. Die nationale Kultur und der nationale institutionelle Kontext haben in der Tat einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf die Strukturen des kognitiven, sozialen und organisationalen Kontextes der Manageraktivität. Der zweite Schwerpunkt der Fragestellung betrifft den Einfluß des nationalen Kontextes auf die Zeitmanagementpraktiken französischer und deutscher Manager. Das Ziel soll hier nicht sein, die stereotypen Modelle des Franzosen als schlechten Zeitmanager und des Deutschen als vorbildlichen Zeitmanager zu bestätigen. Die tatsächlich vorhandenen Unterschiede sollen festgestellt und nuanciert beobachtet werden. Im vorigen Kapitel wurden einige Aspekte genannt, anhand derer man das zum Teil unterschiedliche Arbeitsverhalten deutscher Manager und französischer Manager feststellen und unterscheiden kann. Die Unterschiede entstehen unter anderem aus folgenden Gründen:
1- Die Managerpositionen definieren sich in unterschiedlichen organisationalen Strukturen,

[231] Ein Struktur ähnliche Vorgehensweise wie bei SAVALL (1981).

die den Unterschieden der Bildungssysteme beider Länder entsprechen.

2- Das Verständnis der Hierarchie, der Organisation und der Managerrollen ist verschieden: Deutsche und französische Manager (ebenso ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter) haben im Verlauf ihrer beruflichen Sozialisation unterschiedliche Rollenwahrnehmungen über das Management erworben.

3- Bestimmte Kommunikationsgewohnheiten, bestimmte Verhaltenssequenzen und bestimmte Problemlösungsverfahren können spezifisch für den nationalen Kontext oder die nationale Kultur sein, in denen sie erworben wurden.

Man kann unterstellen, daß diese Unterschiede deutliche Differenzen im Management von Aufgaben und von beruflichen Beziehungen mit sich führen, auf die das Zeitmanagement sich bezieht. Es ist in der Tat möglich, daß bestimmte Erwartungen und Rollen, die die Manager im Verlauf ihrer Sozialisation in ihren beruflichen Habitus integriert haben, sie sensibler für bestimmte Störungstypen machen, insbesondere in einem anderen nationalen Kontext als demjenigen, in dem sie sozialisiert wurden[232]. Es ist außerdem möglich, daß bestimmte kulturelle oder gesellschaftliche Aspekte der nationalen Kontexte (wie dem Kommunikationsstil und der Besonderheiten hierarchischer Beziehungen) in den Urteilen der Akteure über ihren Arbeitskontext sichtbar werden. Daher lautet die dritte Hypothese:

ZH 3 *Deutsche und französische Manager managen ihre Zeit und ihre Aktivität mit den gleichen Methoden und Prinzipien, aber die Unterschiede der kognitiven, sozialen, organisationalen Strukturen, die aus den unterschiedlichen sozialen und institutionnellen Kontexten entstehen, führen dazu, daß ihr Arbeitsverhalten sehr unterschiedlich ist.*

In den folgenden Abschnitten werden der in der Untersuchung verwendete konzeptuelle Bezugsrahmen, die wichtigsten Hypothesen und die wichtigsten Begriffe des verwendeten Ansatzes erläutert. Danach wird die Methode der Datenerhebung dargestellt.

3.2.2. Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung: die konstruktivistische Konzeption von Handlung, Strukturen und Zeit

3.2.2.1. Überwindung zweier antagonistischer Handlungskonzeptionen

Die konstruktivistische Handlungskonzeption, die aus den Arbeiten der neuen Kommunikation[233] und der neuen Soziologie[234] stammt, und die immer öfter in der Managementfor-

[232] Vgl. BITTNER, REISCH (1994) und USUNIER (1991)

[233] Siehe den ausführlichen Überblick über die Werke von BATESON, WATZLAWICK, HALL, JOHNSON, BIRDWISTHELL bei WINKIN (1991)

[234] Siehe den Überblick über die Werke von GIDDENS, BOURDIEU, BERGER und LUCKMANN bei ANSART (1993)

schung angewendet wird[235], macht es möglich, den Antagonismus der funktionalistischen und behavioristischen Handlungskonzeptionen, die das Forschungsgebiet des Arbeitsverhaltens dominieren, zu überwinden[236]. Wenn man die zuvor dargestellten Kriterien berücksichtigt, die an das Zeitmanagementkonzept gerichtet sind, dann beobachtet man in der Tat, daß die Lager der Befürworter und der Kritiker des Zeitmanagementkonzeptes, offenbar ausgehend von unterschiedlichen Handlungskonzeptionen und von unterschiedlichen methodologischen Ansätzen sich bilden. So teilen die Befürworter[237] des Zeitmanagementkonzeptes eine gemeinsame (wenigstens teilweise) funktionalistische Konzeption des Managers und der Zweckgerichtetheit seiner Handlung. Hingegen sind die kritischsten Autoren[238] gegenüber dem Zeitmanagementkonzept häufig jene, die das Verhalten von Managern unabhängig von seinen organisationalen Zwecken und mit einer Methode der direkten Observation untersuchen.

Die Studien der einen und der anderen geben, da sie auf unterschiedlichen theoretischen Grundlagen, Methodologien und Fragestellungen basieren, unterschiedliche Bilder der Realität des Manageralltags. So führen uns die Befragungsergebnisse von RAMME und MÜLLER-BÖLING (1991) das prozentuale Zeitvolumen vor, das Manager mit ihren Funktionsaufgaben verbringen - dabei entsteht ein Portrait deutscher Manager, die ihre Planung, Kontrolle und Kommunikation mit scheinbar absoluter Rationalität durchzuführen scheinen. Hingegen zeigen uns die Untersuchungen von SCHREYÖGG und HUBL (1993) oder von WALGENBACH (1994) wiederum deutsche Manager, die reaktiv und spontan sind, die eher der informellen und privaten Kommunikation zugeneigt sind, die eher politisch und beziehungsorientiert sind. Die unterschiedlichen Managerbilder, die aus den beiden Arten von Untersuchungen mit unterschiedlichen Ansätzen entstehen, können daher als methodologische Artefakte betrachtet werden. Man kann mit SCHIRMER (1991) und STEWART (1983) die Wahrnehmungen des Managerverhaltens, die aus den unterschiedlichen Untersuchungen entstehen, in einer Tabelle darstellen:

[235] Ausführlich für die Managementforschung WHITTINGTON (1994)

[236] Siehe den Überblick von DUPUIS (1993); ähnlich WALGENBACH (1995b)

[237] Wie LEMAITRE (1993), KEVENHÖRSTER und SCHÖNBOHM (1976), MÜLLER-BÖLING und RAMME (1991)

[238] Vgl. zum Beispiel KOTTER (1984), MINTZBERG (1973) und WALGENBACH (1995a)

Von funktionalen Studien beeinflußtes Bild des Arbeitsverhaltens von Managern	**Von aktivitätsnahen Studien beeinflußtes Bild des Arbeitsverhaltens von Managern**
Geordnet	Fragmentiert, abwechslungsreich und kurz
Geplant	Tendenziell reaktiv, adhoc, unüberschaubar
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Untergebenen	Bedeutung lateraler und externer Kontakte
Feste Kontakte, formelle Informationswege	Entwicklung und Pflege reziproker Beziehungen ; informelle Wege
Gebrauch offizieller Information	Gebrauch informeller, spekulativer Informationen
Nicht-politisch	Politisch
Tendenziell konfliktfrei	Konfliktbeladen

Tab. 4 : Zwei Bilder des Arbeitsverhaltens von Managern (in SCHIRMER (1991) nach STEWART (1983))

Die verschiedenen Wahrnehmungen des Managers, die aus den beiden wichtigsten Arten von Untersuchungen über das Managerverhalten entstehen, müssen nicht auf dichotome Art begriffen werden, sie können eher als zwei Facetten bzw. zwei Akzentsetzungen der selben Realität verstanden werden. Man kann zu der Auffassung gelangen, daß die Verhaltensweisen der Manager als ein Balanceakt zwischen den beiden antagonistischen Tendenzen entstehen: der deterministischen Rationalität seiner von Zwecken und für Zwecke strukturierten organisationalen Position, und der begrenzten Rationalität eines voluntaristischen Menschen. Der konstruktivistische Ansatz macht es möglich, das Verhalten inmitten dieser Konfliktdynamik konzeptionell zu begreifen. Drei theoretische Aspekte dieses Ansatzes seien hier erläutert:

1- Die Ablehnung einseitiger Beziehungen

Wie der systemische Ansatz begreift der konstruktivistische Ansatz das Handeln stets im Umfeld, in dem die Handlung wahrgenommen wird. Die Theoretiker der neuen Kommunikation[239] wechseln zum Beispiel die Perspektive der Kommunikationsforschung, da sie nicht mehr isoliert die Sendung einer *Nachricht* betrachtet, die von einem *Feed-back* gefolgt sei, sondern die Kommunikation als Teil einer Orchestrierung begreift – die Orchestrierung des sozialen Systems. In diesem Orchester ist die Sendung von Botschaften permanent, sie ist nicht an einen einzigen Empfänger gerichtet, und sie wird geformt von den Rhythmen und Codes des gesamten sozialen Systems, mit dem es mehr oder weniger in Harmonie ist. Die Botschaft ist Teil dieses Systems und gewinnt ihren Sinn in diesem System. Für WATZLAWICK (1987) ist die Botschaft keine objektive Realität, sondern existiert nur in der subjektiven Wahrnehmung der aussendenden und empfangenden Akteure. Die subjektive Realität der Botschaft (und allgemeiner der Handlung und des Verhaltens) hängt also von der kognitiven Fähigkeit der Akteure ab, dieses Verhalten zu erkennen, zu interpretieren oder zu ignorieren. Dieser theoretische Ansatz ist zum Beispiel auch derjenige HALLs (1986) in

[239] Vgl. WINKIN (1992)

seiner Untersuchung interkultureller Probleme der Interaktion. Es ist auch der Ansatz von Autoren, die die organisationalen Verhaltensweisen in Abhängigkeit von kognitiven Strukturen, von kollektiven Repräsentationen und Rollenerwartungen begreifen.

2- Ablehnung der Autonomie und des absoluten Determinismus

In der soziologischen Forschung ist der konstruktivistische Ansatz konzipiert worden, um die Antagonismen der beiden großen Paradigmen zu überwinden[240]: den sogenannten WEBERschen, individualistischen Ansatz, in dem das Soziale Verhalten als eine Intersubjektivität untersucht wird, und der sogenannte DURKHEIMsche oder holistische Ansatz, in dem das Soziale als der Einfluß von sozialen Strukturen untersucht wird. Das DURKHEIMsche[241] Paradigma ist auch ein Paradigma der sozialen Struktur, die unabhängig von den Individuen ist und Verhaltensweisen determiniert. Da es als zu deterministisch kritisiert wurde, ist dieses von DURKHEIM inspirierte makro-soziologische Strukturkonzept vom konstruktivistischen Paradigma umdefiniert worden. Autoren dieses konstruktivistischen Ansatzes sind der Auffassung, daß einerseits die sozialen Strukturen nur deshalb überdauern, weil sie in den Praktiken der Akteure internalisiert und reproduziert werden, und daß andererseits diese sozialen Strukturen sich entwickeln, das heißt, daß sie von den Praktiken der Akteure modifiziert werden können. In der Strukturierungstheorie von GIDDENS (1984) findet man zum Beispiel eine neue Konzeption der individuellen Handlung (als *agency*). Für GIDDENS ist die Handlung konditioniert von den Strukturen des Umfeldes, in dem das Individuum handelt, und seine Handlung trägt dazu bei, die Strukturen dieses Universums zu reproduzieren und möglicherweise zu modifizieren. Auch im Habituskonzept von BOURDIEU (1981, 1989) findet man eine ähnliche Einstellung gegenüber dem Determinismus der sozialen Strukturen, die über den Habitus internalisiert und externalisiert werden, und dem Willen des Individuums, das Entscheidungen ausgehend von seinen Dispositionen, seiner Erfahrung und seinen kognitiven Fähigkeiten trifft. Dieses neuere soziologische Paradigma ist um so wichtiger, als es kompatibel zu einem psychologischen Paradigma ist, das die Entwicklung kognitiver Strukturen und Persönlichkeitsstrukturen im Verlauf des Sozialisationsprozesses betont.

Im Bereich der Manageraktivitätsforschung macht eine solche Strukturierungskonzeption, die 'Handlung' und 'Strukturen' fest miteinander verbindet, es möglich, einen anderen Standpunkt als den des behavioristischen Ansatzes zu formulieren, der 'Verhalten' als beobachtbare Bewegung des Individuums konzipiert (oder als Antwort auf die Stimuli der Umgebung) und dabei die Frage der Intentionalität des Verhaltens vernachlässigt. Diese Strukturierungskonzeption macht es auch möglich, einen Standpunkt gegenüber dem funktionalistischen und deterministischen Ansatz zu formulieren, der Strukturen im engeren Sinne formaler organisationaler Strukturen definiert (unidirektionaler deterministischer strukturalistischer Ansatz). Im Rahmen der Managementforschung macht es außerdem der

[240] Vgl. DUPUIS (1991)
[241] Vgl. DURKHEIM (1982)

konstruktivistische Ansatz möglich, die Existenz informeller Strukturen innerhalb von Organisation zu beschreiben, die sich in den individuellen und kollektiven Praktiken der Organisation entwickeln[242].

Eine ähnliche Strukturierungskonzeption findet man auch mehr oder weniger implizit in der Untersuchung von SAVALL und ZARDET (1985) über das Zeitmanagement französischer Manager. In den Studien von SAVALL und von seinen Schülern[243] wird ein Manager gezeigt, der bewußt und unbewußt sein Verhalten bzw. seine Handlungen in einem Rahmen formaler (im klassischen Sinne der Organisationslehre) und vor allem informaler Organisationsstrukturen definiert. Diese informalen Organisationsstrukturen, die die Diagnose zum Vorschein bringt, kristallisieren sich im Bezug auf die formalen Organisationsstrukturen und den Organisationskontext in den individuellen und kollektiven Erfahrungs- und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder als stillschweigende Spielregel heraus[244]. Diese Muster werden von den Vertretern dieses Ansatzes als „Strukturen“ definiert, dadurch daß sie eine Prägnanz, d. h. eine “Eignung, auf das menschliche Verhalten zu wirken“[245] und eine relative Dauerhaftigkeit aufweisen. Die Beziehung zwischen „Strukturen“ und Verhalten wird nicht als Kausalbeziehung sondern als Interaktion gesehen: Die kollektiven Spielregeln bedingen das Verhalten des Managers ohne es zu bestimmen, das Managerverhalten wirkt wiederum strukturierend (positiv oder negativ) auf diese Strukturen[246]. Die Organisationsdiagnose hat demnach die Funktion, die möglichen Organisationsdysfunktionen (definiert als Abweichung gegenüber dem gewünschten bzw. Soll-Funktionieren der Organisation, das die Akteure als solches erkennen[247]) in dieser Interaktion zu identifizieren.

Durch die Identifikation und Analyse der Interaktion zwischen Managerverhalten und Organisationsstrukturen stellt dieser Ansatz einen wichtigen Beitrag zur Zeitmanagementproblematik mit präskriptiven Lösungsvorschlägen dar. Informale und formale Strukturen definieren nach dem Ansatz des ISEOR die Bedingungen, aber auch die Möglichkeiten der Gestaltbarkeit der Arbeitszeit von Managern, dadurch daß sie trotz ihrer Widerstandskraft modifizierbar sind. Ein solcher Ansatz zeigt auch die Grenzen eines eher psychologischen Ansatzes des Zeitmanagement als „Selbstmanagement“, der sich hinter der Gesamtheit von Techniken, die dem Manager effizienzsteigernde Zeitmanagementmethoden anbieten, oft verbirgt[248], und der die kollektiven und organisationsstrukturellen Dimensionen der Arbeitszeit von Managern wenig berücksichtigt.

---

[242] Vgl. DAVOINE (1999a), DAVOINE (1999b)
[243] Siehe Abschnitt 3.1.4.2.
[244] Ähnlich anhand der Theorie der Strukturierung von GIDDENS, siehe KIESER (1994); WALGENBACH (1994)
[245] Vgl. SAVALL (1989), S. 208, eigene Übersetzung
[246] Vgl. SAVALL (1981)
[247] Vgl. SAVALL und ZARDET (1996), S. 496
[248] Siehe CÔTE, CÔTE, TEGA (1991)

3- Die inkrementale Dimension der Konstruktionsprozesse

Als letztes charakterisches Element, das erläutert werden soll, betrachtet der konstruktivistische Ansatz die Konstruktion von Strukturen als einen permanenten, dynamischen und schrittweisen Prozeß. Man findet diesen Aspekt in den konstruktivistischen Theorien der kindlichen Sozialisation, der Konstruktion beruflicher Identitäten und auch in den konstruktivistischen Theorien der Organisationsstrukturierung. Die evolutionäre Dimension der Strukturen führt dazu, daß die Untersuchungen die Mechanismen und Faktoren der Evolution oder Konstruktion von Strukturen betonen. Im Bereich der Organisationslehre kann der konstruktivistische Ansatz als eine dynamische und nuanciertere Lesart des deterministischen klassischen Kontingenzansatzes begriffen werden. Aber die Anpassung der Organisationstrukturen an die Umwelt, oder die Anpassung der Verhaltensweisen der Akteure an die formalen Strukturen der Organisation sind nicht mehr als eine Unterwerfung unter einen zwingenden und unidirektionalen Determinismus begriffen, sondern als ein zweiseitiger Lern- und Integrationsprozeß.

Wenn man nun die Verhaltensweisen der Manager berücksichtigt, dann kann der Konstruktionsprozeß von Strukturen, die hier die Strukturen des beruflichen Habitus sind, als ein Sozialisationsprozeß im nationalen und organisationalen Kontext begriffen werden. Dieser Prozeß kann auch als ein Prozeß des Erlernens von Dispositionen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen begriffen werden, die eine berufliche Nützlichkeit besitzen. Dieser Ansatz scheint wichtig, um das Erlernen von Zeitmanagementtechniken zu verstehen.

In den folgenden Abschnitten werden diejenigen Aspekte des Strukturbegriffs erläutert, die in der später vorgestellten empirischen Untersuchung eine Rolle spielen werden. Hier werden drei Arten von Strukturen unterschieden, die das Managerverhalten beeinflussen: organisationale, soziale und kognitive Strukturen. Danach wird das Konzept des chronologischen Repertoire erläutert, das einer konstruktivistischen Konzeption der Temporalität entspricht.

3.2.2.2. Die organisationelle Strukturierung des Managerverhaltens

Um die Zeitmanagementpraktiken von Managern zu untersuchen, werden zunächst die gesamten Strukturen des organisationellen Kontextes untersucht, die die Begrenzungen und Handlungsräume des Managers bestimmen. Der Kontext, in dem der Manager handelt, ist ein organisationeller Kontext, der durch mehr oder weniger formale Macht-, Kompetenz- und Verantwortlichkeitsstrukturen gekennzeichnet ist. Die Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation werden bestimmt von diesen formellen Strukturen, das heißt von Organigrammen, hierarchischen Strukturen, Stellenbeschreibungen, Prozeduren und Regelungen. Im Verständnis des zuvor präsentierten funktionalistischen Ansatzes bestimmen die Strukturen fast vollständig das Verhalten des Managers, da der Manager dort nur als Träger einer Führungsfunktion aufgefaßt wird, und als solcher bestimmen die Rationalität und die Ziele

der Organisation sein Verhalten. Als Träger dieser Funktion muß er deshalb planen, organisieren, führen, kontrollieren - Aufgaben, die ihm durch die Struktur der Organisation mechanistisch zugeteilt sind. Man kann zwar dank der Beiträge zur Aktivitätsforschung eine solche Sicht des organisationellen Einflusses auf das Verhalten als zu mechanisch ablehnen, dennoch ist empirisch festzustellen, daß diese Strukturen die Verhaltensweisen der Manager beeinflussen, bestimmen und gestalten können.

Untersuchungen über die Charakteristiken, Dimensionen und Zwänge der Managerposition zeigen in der Tat eine starke Kontingenz des Einflusses der Organisationsstrukturen auf Managerpositionen. Diese Untersuchungen haben in der Regel die Absicht, Unterschiede zwischen den Organisationszwängen, die auf den Managern lasten, zu beschreiben, und werden anhand von Fragebögen bei relativ großen Populationen von Managern durchgeführt. Die Untersuchung von HEMPHILL (1959, 1969) ist zum Beispiel mit den Antworten von 93 Managern aus fünf verschiedenen Unternehmen zu einem 575-Punkte-Fragebogen (Executive Position Description Questionnaire) erstellt worden, um eine Typologie von Managerpositionen zu gewinnen. Mit einem ähnlichen Ansatz wurde die Untersuchung von TORNOW und PINTO (1976) bei mehr als 400 Managern aus sechs Unternehmen mit einem vergleichbaren 208-Punkte-Fragebogen durchgeführt. Die Untersuchung von CHILD und ELLIS (1973) ist ohne Zweifel die wichtigste aus diesem Bereich und steht in der Tradition des britischen Kontigenzansatzes der Aston-Schule (PUGH at al., 1968). Sie wurde bei 787 Managern aus 78 Unternehmen mit einem 36-Punkte-Fragebogen durchgeführt. Diese Untersuchungen machen es möglich, den Einfluß der organisationellen Strukturen und eine Reihe von Kontingenzfaktoren zu belegen, das heißt Faktoren, die mit einiger Wahrscheinlichkeit die existierenden Verschiedenheiten in den Beschreibungskategorien der untersuchten Positionen erklären können.

Die Untersuchung von CHILD und ELLIS (1973) beispielsweise beweist klar mehrere Kontingenzfaktoren einer determinierenden Beziehung zwischen organisationalen Strukturen und dem, was sie die Managerrolle nennen, das heißt, den Verhaltensweisen, die der Manager mit seiner Position verbindet. Die Resultate[249] lassen vermuten, daß die verschiedenen Branchen Besonderheiten des Arbeitsumfeldes darstellen, die einen Einfluß auf die Wahrnehmung der Manager von ihrer Rolle und ihrer Position haben. Die Ergebnisse zeigen zum Beispiel, daß die Managerrolle von Managern in der Industrie formalisierter, das heißt stärker von organisationellen Strukturen bestimmt begriffen wird als von Managern des Dienstleistungsbereichs. Außer dem Faktor 'Branche' weisen CHILD und ELLIS andere Faktoren nach, die die Managerrolle determinieren: der Typ der Managerposition, die Größe des Unternehmens und die vier folgenden Dimensionen der organisationellen Struktur:

1- Der Grad der Spezialisierung. Der Grad der Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen identifizierbaren Bereiche der Organisation (funktionale Spezialisierung) oder

[249] CHILD und ELLIS (1973), S. 238-239

auf die verschiedenen Managerpositionen (Spezialisierung der Rollen).

2- Der Grad der Standardisierung bezüglich der Existenz von Regeln, Normen und Prozeduren der Aktivitätsstrukturierung.

3- Der Grad der Formalisierung bezüglich des schriftlichen Charakters dieser Regeln, Normen und Prozeduren.

4- Der Grad der Zentralisierung bezüglich der Zuweisung von Entscheidungsbefugnis an die höchsten Hierarchieebenen.

Mit Hilfe verschiedener Beispiele für diese Korrelationen entwickeln CHILD und ELLIS daraus zwei verschiedene Modelle. Das erste Modell ist das einer unpersönlicheren 'bürokratischen' Organisation, in der die Aufgaben der Organisationsmitglieder präziser definiert sind. In der bürokratischen Organisation haben die Manager stärker formalisierte Rollen, empfinden jedoch offensichtlich weniger Routine. CHILD und ELLIS vermuten, daß die starke Strukturierung, die die Manager einengt, ihnen aber auch eine größere formelle Autorität zuweist, die ihnen erlaubt, ihre Routine-Aufgaben zu delegieren und selbst Prozeduren zu entwickeln. In diesem Organisationsmodell werden auch die Konflikte zwischen Managern am stärksten wahrgenommen. Das zweite Modell ist das einer Organisation, in der die Entscheidungsprozesse stärker zentralisiert sind und der Kontrollmodus stärker persönlich ist, zum Beispiel in kleineren Organisationen. In der ‚nichtbürokratischen' Organisation empfinden die Manager eine stärkere Routine, weniger persönliche Autorität, und sie verhalten sich konformistischer. Gestützt auf diese Resultate vertreten CHILD und ELLIS die These, daß die Charakteristiken der Managerrollen, die sie bei den Managern einer Organisation beobachten, teilweise voraussehbar werden, wenn der Strukturtyp und der Koordinations- und Kontrollmodus einer Organisation bekannt sind.

Die Untersuchung von CHILD und ELLIS hat Anlaß zu einigen Folgeuntersuchungen gegeben. Eine Untersuchung mit ähnlicher Methodologie wurde von KIESER[250] in Deutschland durchgeführt und ermöglichte einen binationalen Vergleich. CHILD und KIESER (1976) erkennen bei Unternehmen von vergleichbarer Größe und aus vergleichbaren Branchen starke Unterschiede in den organisationellen Strukturen und in den Wahrnehmungen der Managerrolle. Dennoch bleibt die Konzeption des Einflusses der Organisationsstrukturen und der Kontextfaktoren, die man im Kontingenzansatz findet, relativ nahe der mechanischen und deterministischen Konzeption des funktionalistischen Ansatzes. Zwar bestätigen diese Studien anhand relativ großer Managerpopulationen den Einfluß und die Zwänge nach, die die Organisationsstrukturen auf die Wahrnehmungen der Manager ausüben, sie ermöglichen aber nicht, das Maß an Freiheit zu beschreiben, über das der Manager bei der Gestaltung seiner Rolle verfügt. STEWART zeigt zum Beispiel, daß zwei äquivalente Managerrollen sehr unterschiedlich ‚gespielt' werden können, was nicht nur von den Kontextumständen abhängt, sondern auch von der Persönlichkeit und den Kompetenzen des

[250] Vgl. CHILD, KIESER (1979)

Managers und den anderen Akteure der Organisation. Aus diesem Grund scheint es für die folgende Untersuchung wichtig, die sozialen und kognitiven Strukturierungsmechanismen des Managerverhaltens zu berücksichtigen.

3.2.2.3. Die soziale Strukturierung des Managerverhaltens

Das Verhalten des Managers ist nicht nur den Zwängen der Organisationsstrukturen unterworfen, es wird auch von den Erwartungen bestimmt, die von den anderen Akteuren seines beruflichen Umfeldes ausgehen. Dies kann man mit einem sozialen Druck vergleichen. Was im folgenden ‚soziale Strukturierung' genannt werden soll, entspricht einer strukturalistisch-interaktionistischen Theorie der Managerrollen, die auf der Rollentheorie und dem Modell *Demands-Constraints-Choice* (Begrenzungen-Anforderungen-Wahlmöglich-keiten) von STEWART basiert. Dieser Ansatz kann dem vorherigen Ansatz zugefügt werden, da er zeigt, wie die Managerrollen sich im Rahmen der formellen Organisationsstrukturen bilden.

Ein Ansatz der sozialen Rollen bietet eine umfassendere Analyse des Arbeitsverhaltens von Managern anhand der Erwartungen intra- und extraorganisationaler Akteure an den Manager. Von den Sozialwissenschaften aus dem Vokabular des Theaters entlehnt, muß der Begriff der Rolle vom Begriff der Funktion unterschieden werden. NEUBERGER (1995) gibt zum Beispiel als erste Definition von Rolle: „*die Gesamtheit der Erwartungen, die an denjenigen gerichtet werden, der eine Position ausfüllt.*" Diese Definition ist derjenigen von KATZ und KAHN (1966) nahe, nach denen Rollen eine Gesamtheit von Verhaltensweisen sind, die den kollektiven Erwartungen entsprechen, die mit einer spezifischen sozialen oder organisationalen Position verbunden sind, das heißt mit der kollektiven Repräsentation dessen, was eine Person, die eine spezifische Position innehat, tut, nicht tut, tun sollte und nicht tun sollte. Diese Definitionen unterstreichen drei Dimensionen der Rolle, die sie von einer Funktion unterschieden:

1- Es handelt sich um ein Verhalten oder ein Benehmen, das nicht das eines Menschen ist, sondern das eines Positionsinhabers oder Funktionsträgers.
2- Die Rolle definiert sich über Erwartungen, die die Erwartungen der anderen Akteure sind: Die Rolle ist folglich das Ergebnis von sozialen Interaktionen, die in einem System stattfinden und das System definieren (System der sozialen Beziehungen in der Familie, in der Organisation etc.)
3- Die Rolle wird von einem Akteur 'gespielt' und kann mehr oder weniger (je nach Ansatz) als von diesem dargestellt verstanden werden.

Durch seine organisationellen und sozialen Positionen ist der Manager im Zentrum einer Gesamtheit von Erwartungen, die von den Mitgliedern der verschiedenen sozialen Systeme ausgehen, zu denen er gehört. Diese intra- und extraorganisationellen Erwartungen definieren eine Rolle oder mehrere Rollen, die das Verhalten des Managers mehr oder weniger stark und

mehr oder weniger explizit determinieren. Die Gesamtheit dieser Erwartungen kann man in folgender Weise schematisieren:

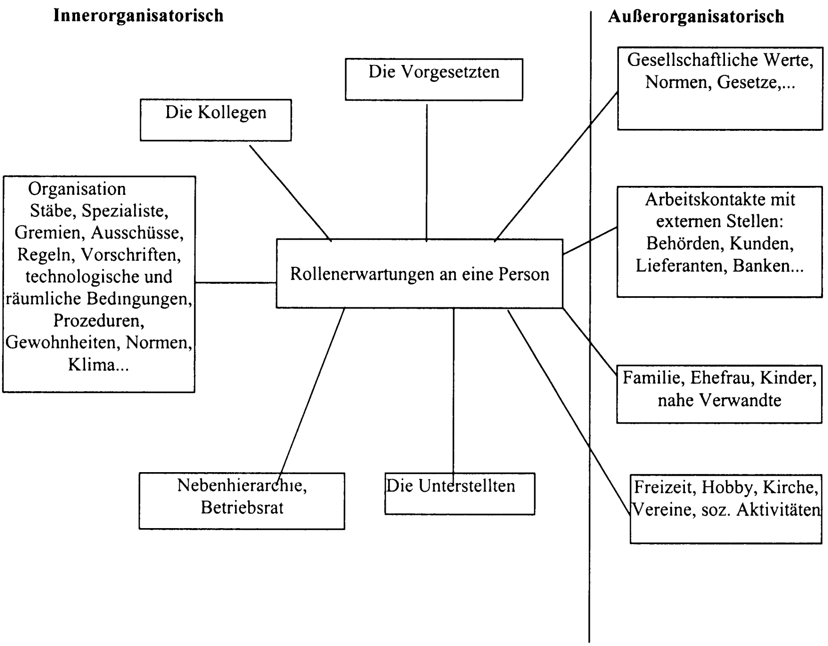


Abb 2: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen in NEUBERGER (1995), S.84

Das Maß an Determinismus oder Autonomie, die der Akteur erfährt, ebenso wie die Konstruktionsmechanismen dieser Erwartungen, sind je nach Autor verschieden. Drei Varianten der theoretischen Konzeption von Rollen können unterschieden werden[251]: ein strukturalistischer Ansatz, einer funktionalistischer und ein interaktionistischer Ansatz:

1- Im strukturalistischen Ansatz entsprechen die Erwartungen der anderen Akteure an das Individuum einer 'Sendung' von Rollen, die von anderen Gruppen oder sozialen Systemen ausgehen, mit denen das Individuum im Kontakt ist, und die eine Struktur bilden. Mit dieser strukturalistischen Rollenkonzeption sind in der Studie von CHILD und ELLIS die Dimensionen der Managerposition definiert.
2- Die funktionalistische Variante interessiert sich mehr für die Rollen, die mit der Funktion oder den Funktionen verbunden sind, die das Individuum in einem System innehat: Die Erwartungen entsprechen einer spezifischen Finalität im System. Das Rollen-Modell von MINTZBERG (1973) illustriert z. B. diese funktionalistische Variante.
3- Der dritte Ansatz ist der interaktionistische oder interaktionistisch-symbolistische. Er

[251] Vgl. WISWEDE (1992); NEUBERGER (1995), S. 86

betont die evolutionäre, interaktive und interpretative Dimension von Rollen. Für diesen dritten Ansatz sind Rollen nicht vom System vorherbestimmt, sondern werden kontinuierlich und kollektiv definiert, das heißt, im historischen Ablauf der Interaktionen permanent interpretiert, ausgehandelt und neu verhandelt, bestätigt und modifiziert.

Man kann mit einem strukturalistisch-interaktionistischen Ansatz der Auffassung sein, daß die Managerrollen zwar von den Akteuren interpretiert werden, daß sie sich aber in einem Kontext bilden, der teilweise von den formellen Strukturen der Organisation bestimmt wird. Das Interpretationsmodell *Demands-Constraints-Choice* von STEWART (1976, 1989) kann als ein Entwurf zwischen dem Determinismus der formellen Organisationsstrukturen und der sozialen Konstruktion der Managerrolle verstanden werden. Für STEWART determiniert die organisationale Position nicht das Verhalten des Managers, sondern konditioniert es und läßt Interpretations- bzw. Improvisationsfreiräume, die nach dem persönlichen Stil oder nach den Besonderheiten des Interaktionskontextes des Managers sehr unterschiedlich sein können. STEWART definiert auf diese Weise drei gegenseitig abhängige Dimensionen, mit deren Hilfe sie das Maß des Zwanges und der Freiheiten von Managerpositionen analysiert:

1- Die Anforderungen einer Managerposition entsprechen einerseits der Gesamtheit der Aufgaben, die mit einer spezifischen Managerposition verbunden sind und die der Manager ausführen soll, und andererseits den minimalen Leistungskriterien, die der Manager genügen soll.
2- Die Begrenzungen sind die Gesamtheit der organisationsinternen und -externen Faktoren, die den Freiraum des Managers bestimmen.
3- Die Wahlmöglichkeiten entsprechen dem Freiraum des Managers. STEWART unterscheidet zwei Arten von Wahlen: Wahlen bezüglich der Art und Weise, wie bestimmte Aufgaben ausgeführt werden (*in how the work is done*) und in der Wahl der Aufgaben, die ausgeführt werden (*in what work is done*).

Das Modell von STEWART (1976) macht es möglich, das unterschiedliche Maß an Freiheit in verschiedenen Positionen zu unterscheiden, wobei diese Unterschiede durch die Art der Position, durch die Persönlichkeit des Managers, durch Hierarchie- und Organisationsstrukturen, durch die Technologie, durch die Situation der Organisation, durch den Erfolg der Abteilung oder durch die Unternehmenskultur erklärt werden können. Das Modell kann nicht als Modell der Manageraktivität begriffen werden, es ist aber ein Modell, das ermöglicht, verschiedene Bestimmungsfaktoren einer Managerposition zu beschreiben.

Das folgende Beispiel[252] zeigt die Anforderungen, Begrenzungen und Wahlmöglichkeiten eines technischen Direktors in einem mittleren Betrieb der Metallbranche. Der Betrieb gehört zu einer Gruppe, deren Mutterhaus eine hauptsächlich finanzielle Kontrolle ausübt und die Generallinie der Produktion bestimmt.

[252] In STEWART (1976), S. 138-140, eigene Übersetzung

Anforderungen:

- Allgemeine Anforderungen: sowohl Sicherzustellen, daß seine Abteilung präzise und schnelle Modelle herstellt, als auch an strategischen Entscheidungen teilzunehmen
- Spezifische Anforderungen als Abteilungsleiter: Auf Anfragen seiner Untergebenen in technischen Fragen zu antworten und Befugnisse unterzeichnen
- Spezifische Anforderungen als Mitglied des Vorstands: Teilnahme an Sitzungen und mit seinen technischen Kenntnissen zu strategischen Entscheidungen beizutragen
- Spezifische Anforderungen in Bezug auf Arbeitsbeziehungen: Zusammenarbeit mit seinem Chef wegen technischem Know-How; Anfragen wichtiger Kunden zu beantworten, die einen direkten Kontakt zum Abteilungsleiter wünschen; spezifische Fragen der Buchhaltungsabteilung, des Verkaufs und der Produktion zu beantworten; Fragen der Zentrale zu beantworten.
- Spezifische Anforderungen in Bezug auf Zeit: hoch, da mit einem hohen Arbeitsvolumen und einem reduzierten qualifizierten Personal verbunden

Begrenzungen

- *Finanzielle Begrenzungen*: Definiert durch das Jahresbudget des Unternehmens
- *Begrenzungen der Personalressourcen*: begrenzte qualifizierte Ressourcen
- Der technische Direktor unterliegt keinen *spezifischen Begrenzungen durch seinen Status oder durch organisationelle Prozeduren*
- *Begrenzungen technischer Natur*: die technischen Grenzen der Machbarkeit von Modellen
- *Begrenzungen durch Einstellungen*: das Interesse und das Wissen der anderen Abteilungsleiter, die die Arbeit zwischen den Abteilungen bestimmen

Wahlmöglichkeiten

Allgemeine Wahlmöglichkeiten

- Prioritäten zu setzen in Bezug auf
  - das zugewiesene Aufgabenvolumen unter Berücksichtigung der technischen Kenntnisse
  - die Schwerpunkte der Entwicklung
  - Hilfestellung für Untergebene, für Kollegen des Vorstands und für externe Kontakte
- Neuerungen einzuführen
  - für die Organisation seiner Abteilung mit dem Zweck, andere Abteilungen besser unterstützen zu können

Spezifische Wahlmöglichkeiten

- Engagement in der Entwicklung und Hilfestellung für andere Abteilungen
- Mitteilung und Übermittlung seines Know-hows an das Mutterhaus

Man kann diesem Modell vorwerfen, es etabliere willkürliche Definitionen des Anforderungs- und Begrenzungsbegriffs, die ihrem geläufigen Gebrauch nicht entsprechen

(Anforderungen sind hier im Grunde auch Begrenzungen), doch anhand des Beispiels erkennt man sehr deutlich, wie das Modell auf einigermaßen umfassende Art die Beziehung zwischen der Manager-Handlung einerseits und den Bestimmungsfaktoren des Kontextes andererseits beschreiben kann, die diese Aktion bestimmen. Das Modell macht es möglich, die unterschiedlichen Verhaltensweisen der beiden Positionen zu vergleichen und zu verstehen. So könnte ein anderer technischer Direktor des selben Unternehmens sich weniger in der Unterstützung anderer Abteilungen engagieren, oder ein technischer Direktor einer anderen Firma hätte vielleicht weniger begrenzte Ressourcen. Derselbe technische Direktor im selben Unternehmen, aber einige Jahre später, könnte ein anderes Profil aufweisen: Das Modell erlaubt es auch, die Veränderungen einer spezifischen Managerposition zu begreifen, indem es die möglichen Veränderungen der Anforderungskonstellation und der Kontextbegrenzungen untersucht. Der wichtigste Beitrag des Modells bleibt jedoch, daß es den Managern erlaubt, das Maß ihrer Freiheit oder ihrer Freiräume zu definieren und zu formalisieren. Der Ansatz von STEWART betont, daß der Manager, selbst wenn er in einem von Begrenzungen und Anforderungen strukturierten und begrenzten Universum sich verhält, doch einen freien Handlungsraum in diesem Universum behält, der mit dem Modell Anforderungen-Begrenzungen-Wahlmöglichkeiten formalisiert werden kann.

Wegen dieser originellen Berücksichtigung der Bestimmung durch den Kontext ist dieser Ansatz besonders wichtig für eine Analyse der Zeitmanagementpraktiken. Das Modell von STEWART überwindet den Antagonismus des voluntaristischen Handlungsmodells der Aktivitätsforschung und des deterministischen Handlungsmodells des funktionalistischen Ansatzes, da es einen Ansatz bietet, bei dem sowohl der Einfluß der Organisation auf das Arbeitsverhalten als auch Freiräume und Wahlmöglichkeiten berücksichtigt werden. Einige Kritikpunkte sind jedoch an die Untersuchungen gerichtet worden, die STEWART mit diesem Modell durchgeführt hat. HALES (1981) kritisiert zum Beispiel die geringe Zuverlässigkeit der Managerantworten über ihre Anforderungen, Begrenzungen und Wahlmöglichkeiten, die auch durch eine direkte Observation nicht validiert werden können. Eine andere Kritik ist[253], daß die Untersuchungen von STEWART die Managerpositionen isoliert analysieren, ohne den Organisationskontext dieser Positionen präziser zu berücksichtigen. STEWART (1976) erwähnt zwar den organisationellen Kontext in ihrem Modell, berücksichtigt ihn aber in ihren ersten Untersuchungen nicht. Diese Kritikpunkte werden in der binationalen Untersuchung[254] berücksichtigt, die KIESER mitgestaltet hat, und in der das Modell Anforderungen-Begrenzungen-Wahlmöglichkeiten mit einer Theorie der Rollenanalyse und mit einer umfassenderen Analyse der Organisationsstrukturen angewendet wird. Einer der wichtigsten Beiträge dieser Studie ist auch, durch den binationalen Vergleich die kulturelle Strukturierung

[253] Ausführlicher WALGENBACH (1994)

[254] Vgl. STEWART, BARSOUX, KIESER, GANTER und WALGENBACH (1994), auch als STEWART et al. (1994) zitiert

des Managerverhaltens nachzuweisen, bzw. die Bedeutung bestimmter, kulturell geprägter kognitiver Schemata und Stereotypen, die im Verlauf einer beruflichen Sozialisation erworben werden. Diese kognitiven Schemata und 'mentalen Strukturen' und der Einfluß, den sie auf das Managerverhalten haben, sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

3.2.2.4. Die kognitive Strukturierung des Managerverhaltens

Die Erforschung der kognitiven Strukturen von Managern ist Teil eines interdisziplinären theoretischen Bezugsrahmens und entspricht dem Gebrauch des kognitivistischen psychologischen Paradigmas in der Managementforschung[255]. Die Forschungsarbeiten der kognitiven Psychologie haben wichtige Auswirkungen auf die Managementforschung gehabt, insbesondere für Ansätze, die Organisationen als Bedeutungssysteme[256] betrachten, d.h. für die Theoretisierung der Organisationskultur, des organisationellen Lernens und der strategischen Entscheidung. Die Entwicklung der kognitiven Psychologie hat einen Paradigmenwechsel bewirkt, indem sie ihre Untersuchungen nicht mehr, wie das behavioristische Paradigma, auf die Funktionen und Fähigkeiten der Manager konzentriert, sondern auf *„die Verarbeitungsprozesse mit Schwerpunkt auf den konkreten Funktionsbedingungen und die Auswirkungen des Kontextes, der Situationen und der Aufgaben. Die Suche nach allgemeinen Gesetzen wurde ersetzt durch die Suche nach Mechanismen, die dem Funktionieren zugrundeliegen, und die auf verschiedenen Ebenen untersucht werden.“*[257] Der Gegenstand der kognitiven Psychologie ist die Informationsverarbeitung, bzw. das kognitive System des Individuums und die Gesamtheit der mentalen Aktivitäten, die in unseren Beziehungen zur Umwelt impliziert sind: die Wahrnehmung eines Stimulus, deren Speicherung, ihre Erinnerung, die Problemlösung oder die Entscheidungsfindung[258]. In der kognitiven Organisationstheorie wird die Organisation als eine interpretierte, repräsentierte und internalisierte Umgebung verstanden: Die Organisation wird als eine Realität begriffen, die in den Repräsentationen und den Aktionen der Akteure konstruiert wird. Die Organisation und ihr Umfeld werden aufgefaßt als ein Netz von Bedeutungen und Repräsentationen, die von den organisationalen Akteuren mehr oder weniger geteilt werden, und die ihre Handlungen leiten[259].

Nach kognitivistischen Ansätzen behandelt der Manager in der Tat die Ereignisse und Begegnungen nicht, als wären sie einmalig oder neu, er 'erkennt' sie 'wieder' und verbindet sie mit vergangenen Ereignissen und Begegnungen, mit Deutungsmustern und Deutungskategorien. Diese Arbeit der Wiedererkennung, der Assoziation und der Interpretation wird erleichtert und bestimmt von seiner kognitiven Infrastruktur, die sich im Handeln konstruiert.

[255] Vgl. das von NIOCHE herausgegebenes Heft der *Revue Française de Gestion*, Winter 1995
[256] Vgl. z. B. DAFT und WEICK (1984); ARGYRIS und SCHÖN (1978); FIOL und LYLES (1985)
[257] Vgl. GIGHLIONE et al. (1990), S.V, eigene Übersetzung
[258] Vgl. zusammenfassend FORTIN und ROUSSEAU (1992)
[259] Vgl. zusammenfassend THEVENET (1988)

In der Tat konstruiert der Manager ausgehend von seiner Alltagserfahrung Hypothesen und Theorien bezüglich seines Handelns, seiner Funktionen und Rollen. Verschiedene Autoren[260] bezeichnen den Manager als einen 'Theoretiker des Alltags', als ein Individuum, das in der Handlung und für die Handlung Gesamtheiten von Hypothesen erdenkt, lernt und konstruiert. In der Managementforschung gebrauchen einige Autoren[261] von eher soziologischer Prägung dafür den Begriff der 'Mentalität'. Dieser Begriff kann als sehr nahe von anderen soziologischen Begriffen[262] verstanden werden, wie der 'sozialen Repräsentation', dem 'impliziten Wissen (*tacite knowledge*)' oder dem 'Habitus'. Andere Autoren verwenden eher psychologische Begriffe[263], die aber den vorherigen Begriffen sehr nahe stehen: 'subjektive Theorien' oder 'implizite Theorien'. Die grundlegende Hypothese der Mentalitätsforschung ist, daß das Individuum im Alltag eine Gesamtheit von Repräsentationen und impliziten Hypothesen verwendet, um seinem Handeln in seinem Umfeld Sinn zu verleihen. Diese Gesamtheiten von Repräsentationen, die ausgehend von der Erfahrung eines Subjekts produziert sind, sind zwar gewiß 'subjektiv', bilden sich aber in den täglichen Interaktionen und dienen als kollektive Bezugsrahmen, die dem Handeln einen intersubjektiven Sinn geben. Mentalitäten sind also kollektiv produziert und (re)produziert in den Praktiken, denen sie Sinn geben und die sie bestimmen.

Nach kognitivistischen Ansätzen sind Mentalitäten aus einer Gesamtheit von kognitiven Schemata gebildet, die man 'subjektive Theorien' nennen kann[264]. Die subjektiven Theorien sind kognitive Schemata wie Stereotypen, Klischees oder hermeneutische Kategorien und machen es möglich, das Handeln und die Erfahrung zu klassifizieren und zu ordnen, indem ihnen ein Sinn assoziert wird. Die FAYOLsche klassische Auffassung eines Managers[265], der plant, ausführt, leitet, koordiniert und kontrolliert, die die geläufigste Auffassung des Managerverhaltens in Handbüchern und Managementseminaren ist, kann zum Beispiel als eine kollektive Repräsentation der Managerrolle verstanden werden, bzw. als eine subjektive Theorie des Managements. Ebenso kristallisiert sich im Begriff des 'décideur' (Entscheidungsträger), der sich in Frankreich im letzten Jahrzehnt als ein synonymer Begriff des Managers etabliert und institutionalisiert hat, eine spezifische Ideologie der Entscheidung und eine spezifische subjektive Theorie des Managements. Eine kürzliche Untersuchungen von BERGADAA und VIDAILLET (1997) mit einer Stichprobe von 37 französischen Generaldirektoren und 18 französischen Personalleitern zeigt in der Tat, daß die Repräsentationen, die Unternehmensleiter von der Entscheidungsfunktion haben, in der großen Mehrheit sehr gleichartig sind und sich deutlich von den Repräsentationen der Entscheidungsfunktion und der Managerarbeit von Personalleitern unterscheiden.

---

[260] Vgl. TÜRK (1989); SCHIRMER (1991)
[261] Zusammenfassend EBERWEIN und THOLEN (1990)
[262] Vgl. z. B. BOLTANSKI (1981); HEIDENREICH (1994); zusammenfassend DUBAR (1991)
[263] Vgl. z. B. SCHIRMER (1990); WALGENBACH (1994); STEWART et al. (1994)
[264] Ausführlich SCHIRMER (1990), WALGENBACH (1994)
[265] Vgl. FAYOL (1917)

Die Untersuchung von STEWART et al. (1994) und insbesondere der deutsche, von WALGENBACH (1994) durchgeführte Teil, zeigt ebenfalls, daß die untersuchten deutschen mittleren Manager ein ganz gleichartiges Schema gebrauchen, um ihre Autoritätsposition gegenüber ihren direkten Mitarbeitern zu definieren: der deutsche mittlere Manager definiert sich als Kollege und als *primus inter pares*, dem ein höheres Fachwissen und eine längere Berufserfahrung die Möglichkeit und die Legitimität verleiht, seine Mitarbeiter einzusetzen, zu unterstützen und anzuleiten: "*Führung, so scheint die dominante subjektive Führungstheorie der [deutschen] mittleren Manager, aber auch die ihrer direkten Vorgesetzten zu sein, ist nur möglich, wenn man das dafür erforderliche Fachwissen besitzt. Es ist für sie die Basis eines erfolgreichen Managements.*" [266] Diese Hypothese, mit der der deutsche mittlere Manager seine Rolle definiert und auffaßt, liefert ihm eine mehr oder weniger bewußte argumentative Struktur, die seinem Handeln Legitimität und Sinn gibt. Diese argumentative Struktur, oder dieses Bedeutungssystem subjektiver Hypothesen über die Managerrolle konstituiert sich als normativer Bezugsrahmen, mit dem der Manager sein Handeln einschätzt. Eine subjektive Theorie des Managements bildet sich auch im Handeln und im spezifischen Kontext sozialer Interaktionen, das heißt in den sozialen Praktiken einer spezifischen Gruppe von Akteuren. Der deutsch-britische Vergleich von STEWART et al. (1994) weist nach, daß diese Auffassung der Managerrolle bei deutschen mittleren Managern nicht universell ist: Das Fachwissen scheint bei den befragten britischen mittleren Managern, deren hierarchische Position vergleichbar ist mit derjenigen der deutschen Manager in WALGENBACHs Untersuchung, eine geringere Rolle zu spielen. Eine solche Feststellung wird bestätigt von anderen Untersuchungen, zum Beispiel von LAWRENCE (1981) und von EBERWEIN und THOLEN (1990, 1993), und hängt mit den Wirkungen des deutschen Bildungssystems auf die deutsche Arbeitskultur zusammen. Diese Untersuchungen beweisen die Bedeutung der Fachkompetenz für die legitime Autorität der deutschen Manager, da im Gegensatz zu ihren britischen Kollegen diese Fachkompetenz auch ein zentrales Element ihrer Berufsausbildung und ihrer Karriere ist. Der Nachweis der deutschen Besonderheit einer solchen subjektiven Managementkonzeption als ein '*Management by Fachwissen*' unterstreicht die 'kulturelle' und soziale Dimension der kognitiven Schemata. Die subjektiven Theorien scheinen untrennbar vom sozialen und gesellschaftlichen Kontext, in dem sie sich bilden.

Das zweite Konzept der kognitiven Psychologie, das genutzt werden kann, um die kognitive Verhaltensstrukturierung zu beschreiben, ist das 'Skript'-Konzept, das aus der sozialpsychologischen Forschung[267] stammt, und das dem Konzept der 'mentalen Programme' nahe ist, das von HOFSTEDE (1982) benutzt wurde. Skripten sind einfache kognitive Schemata wie eine Sequenz, die mit Ereignissen und Verhaltensweisen verbunden sind und

[266] Vgl. WALGENBACH (1994), S. 139-143

[267] Vgl. z. B. ABELSON (1981); NEUBERGER (1995); auch in der Organisationstheorie bei KIESER (1989)

die in der Erinnerung eines Individuums eingeschrieben sind[268]: Sie können als kognitive Struktur des Verhaltensrepertoires verstanden werden. Skripten werden vom Individuum anhand direkter Erfahrungen entwickelt, zum Beispiel durch die Wiederholung einer selben Situation oder anhand von indirekten Erfahrungen, zum Beispiel durch erinnerte Beobachtung einer Situation oder durch die erzählte und erinnerte Geschichte einer Situation mit anderen Individuen. Skripten können als Sequenzen, kognitive Routinen oder kognitive Programme definiert werden, die anläßlich einer Situation oder eines spezifischen Ereignisses aktiviert werden und selbst eine Verhaltenssequenz (bzw. oder ein Verhaltensskript) aktivieren. Trotz des mechanischen Aspekts der Aktivierung einer Verhaltenssequenz in einer spezifischen Situation, kann ein Skript nicht als ein automatisches Verhalten verstanden werden, sondern als eine Anleitung zum Handeln (kognitives Skript) oder als ein geleitetes Handeln (Verhaltensskript). Skripten müssen außerdem je nach der Art der Situation differenziert sein. Es gibt zahlreiche Routinesituationen (zum Beispiel die Ankunft im Büro, die Begrüßung), die mit der selben kognitiven Sequenz behandelt werden können, das heißt mit einem einzigen Protoskript bzw. einen 'starken Skript'. Solche Skripten umfassen zugleich die spezifischen Erwartungen gegenüber anderen Akteuren und eine vorherbestimmte Handlungssequenz. Doch die meisten Situationen sind weniger stereotyp und aktivieren Skripten auf differenziertere Weise, das heißt mit Variationsmöglichkeiten des Skriptes, die ABELSON 'tracks' nennt. Ein Beispiel liefert ein Personalmanager, der vom ZEIT-MAGAZIN (N.4, 1998) über Entlassungen interviewt wurde, und der nichts anderes als das Protoskript des Anfangs eines Entlassungsgesprächs beschreibt:

> *„Dann geht das so, sagt er, zieht sein Jackett straff, nimmt Haltung an, wendet seinen Blick vom Fenster weg und senkt plötzlich die Stimme: „Sie wissen ja, dem Unternehmen geht es schlecht, wir müssen umstrukturieren. Jetzt haben wir Sie ausgesucht. Die Entscheidung steht fest. Über Gründe möchten wir deshalb nicht sprechen.“ Was bleibt, ist ein Gespräch über Formalitäten, Zeugnis, letzter Arbeitstag, Abfindung.“*

Die Verhaltensskripten sind durch direkte Beobachtung identifizierbar und sind Gegenstand einer wichtigen Entwicklung in den Untersuchungen von STEWART et al. (1994) und WALGENBACH (1994). WALGENBACH stellt während seiner 29 Beobachtungstage von 13 Managern bei mehreren beobachteten Managern das wiederholte Auftreten einer Verhaltenssequenz von selten mehr als anderthalb Minuten fest, die er das Verhaltensskript 'Hilfestellung gegenüber einem Mitarbeiter' nennt. Die Sequenz beginnt mit dem nicht geplanten Eintritt eines Mitarbeiters in das Büro des beobachteten Managers. Das erste beobachtbare Verhalten des Managers ist häufig eine Bemerkung oder eine Handgeste mit der Bedeutung 'Warten Sie einen Augenblick, ich beende erst noch, was ich gerade tue.' Sobald der Manager seine Verfügbarkeit gezeigt hat, erläutert der Mitarbeiter sein Anliegen: ein Informationsverlangen oder ein Problem, das er alleine nicht lösen kann. Das Verhalten des

[268] Vgl. ABELSON (1981); GIOA und POOLE (1984)

Managers enspricht dann zwei Alternativen: entweder er löst selbst das Problem seines Mitarbeiters, oder ruft einen seiner Kollegen an, der als Experte für diese Art Probleme aufgefaßt wird, begrüßt ihn, informiert ihn über das Problem, hört seine Antwort, dankt ihm, grüßt ihn, und informiert seinen Mitarbeiter über die Antwort des Experten. Diese Verhaltenssequenz illustriert die Routinedimension des Skripts und die Grenzen einer solchen Routine. Die Akteure interpretieren und improvisieren die Sequenzen eines Theaterstücks (der englische Begriff 'script' gehört wie der Rollenbegriff dem Theatervokabular an[269]), dessen Ablauf sie teilweise zu kennen scheinen - jedenfalls seinen 'normalen' Ablauf, der sich im Spiel der Interaktionen als Norm konstituiert oder aufgedrängt hat. Jeder verhält sich, als hätte er Erwartungen gegenüber seinem eigenen Verhalten und gegenüber dem Verhalten des anderen, d. h. gegenüber seiner eigenen Rolle und gegenüber der Rolle des anderen in einer spezifischen Situation. Diese Erwartungen haben sich anhand von direkten oder indirekten Erfahrungen gebildet. Man kann an diesem Beispiel auch die kognitive Kohärenz erkennen, die zwischen subjektiven Theorien und Skripten existieren. Da nämlich der deutsche mittlere Manager eine Konzeption seiner Managerrolle in Bezug auf seine Untergebenen in dem Sinne hat, daß er sich als ein kompetenterer Kollege begreift, wird er auch leichter geneigt (und vorstrukturiert) sein, ein solches Verhaltensmuster zu entwickeln und zu reproduzieren.

Welches auch die Konzepte und Ansätze sein mögen, die von den Forschern gebraucht werden, um die kognitive Strukturierung der Manager zu beschreiben, hier sollen drei Punkte betont werden, die wichtig erscheinen, um den Beitrag des Ansatzes der kognitiven Strukturen zur Managerverhaltensforschung zu spezifizieren:

1- Der kognitive Ansatz stellt die Manageraktivität als eine strukturierte Aktivität dar, selbst wenn sie nicht ganz bewußt ist, das heißt, wenn sie eine intuitive Reaktion auf einen Stimulus der Umwelt zu sein scheint. Selbst in solchen Situation ist die Aktivität anhand von strukturierenden kognitiven Strukturen konstruiert, die mehr oder weniger bewußt aktiviert werden.
2- Die Strukturierung der Aktivität muß als ein dynamischer und kontinuierlicher Prozeß verstanden werden: Kognitive Strukturen bilden sich während und anhand der täglichen Erfahrung. Die kognitiven Strukturen werden gebildet, gespeichert und modifiziert in einem kontinuierlichen Prozeß der Sozialisation, des Lernens und der Reflexion des Managers über seine täglichen Praktiken.
3- Dieser Ansatz betrachtet die mentale Strukturierung als Konsequenz sozialer Interaktionen. Die Verhaltenssequenzen und Rollenwahrnehmungen werden gespeichert ausgehend von spezifischen Situationen der Interaktion mit anderen Akteuren, sie sind also spezifisch für einen Kontext oder für besondere Kontexte sozialer Interaktionen, in denen der Manager sich verhält.

---

[269] Siehe PETTIGREW (1989)

3.2.2.5. Die konstruktivistische Konzeption der Temporalität: von der metrischen Zeit zum chronologischen Repertoire

Das letzte konzeptuelle Element des hier verwendeten theoretischen Ansatzes ist die Konzeption der Temporalität. Es ist in der Tat schwer, vom Zeitmanagement zu sprechen, ohne die Konzeption von Temporalität genauer zu definieren, die in der Arbeit verwendet werden soll. Dieser Ansatz von Temporalität kann ebenfalls konstruktivistisch genannt werden, da es sich um den Ansatz von GIDDENS (1984) zum 'chronologischen Repertoire' handelt, der bereits von HÖRNING (1992) und CLARK (1985) für die Analyse des Arbeitsverhaltens verwendet wurde. Die vorliegende Arbeit geht von der Auffassung aus, daß die Zeit des Zeitmanagement von Managern eine Zeit ist, die von ihm wahrgenommen wird, aber in einem bestimmten sozialen Kontext, in dem die Repräsentationen von Temporalität vielfältig sein können. Im Zeitmanagementkonzept, wie es in Handbüchern präsentiert wird, ist oft die Repräsentation der Temporalität auf die 'metrische' und quantitative Zeit reduziert: Die Zeitmanagementmethoden predigen in der Tat die Verzeitlichung der Aktivitäten, ihre Quantifizierung und ihre Messung, ihre Transkription in Zeitbudgets und Termine, ihre Bewertung, ihre Programmierung und Kontrolle. All dies setzt voraus, es gebe eine Zeit, die man darstellen, teilen, messen und vergleichen kann. Das fundamentale Prinzip des Zeitmanagement scheint die Rationalisierung von Aktivitäten dank der Funktionen einer Zeit zu sein, die man als metrische Zeit oder quantitative Zeit definieren kann. Diese Funktionen der quantitativen Zeit sollen im folgenden dargestellt und erläutert werden. Danach wird GIDDENS Konzept des chronologischen Repertoires eingeführt.

3.2.2.5.1. Das Zeitmanagement: Aktivitätsmanagement durch metrische Zeit

Der Zeitbegriff des Zeitmanagementkonzeptes entspricht der dominierenden Repräsentation von Temporalität in den industriellen Gesellschaften[270]. Es handelt sich um eine lineare Repräsentation der Zeit mit einer Richtung (der Zeitpfeil von der Vergangenheit zur Zukunft), die einer quantifizierbaren und messbaren Zeit entspricht (durch Uhren und Chronometer messbar) und mit einem marktfähigen Wert verbunden ist (das berühmte *time is money* von Benjamin Franklin, das Max WEBER bekannt gemacht hat). Diese lineare und quantitative Repräsentation der Temporalität ist ein historisches Produkt und ein Organisationsinstrument: Sie ist eng verbunden mit einer Darstellung der Welt, einer Konzeption von Handlung und einer Ideologie des Fortschritts. Die von der Antike bis zum Mittelalter in den kollektiven Repräsentationen langsam fortschreitende Konstruktion dieser linearen Repräsentation der Temporalität markiert den historischen Bruch zwischen industriellen Gesellschaften und traditionellen Gesellschaften, zwischen modernen und archaischen Gesellschaften. Die lineare

[270] Vgl. zusammenfassend HASSARD (1991); USUNIER (1991); AUREGAN (1996)

Zeit ist entgegengesetzt der zyklischen Zeitrepräsentation, die charakteristisch für archaische und traditionelle Gesellschaften ist[271]: Die Metapher der Linie stellt sich der Metapher des Zyklus der Jahrszeiten und der historischen Zyklen entgegen. Die Dominanz der linearen Temporalität kulminiert in den industriellen Gesellschaften, wo diese Temporalität es möglich macht, das Werden, die Geschichte und den Fortschritt anders zu konzipieren. Die lineare Temporalität ist ein wesentliches konzeptuelles Instrument der industriellen Ideologie, da sie es möglich macht, auf rationelle und zielgerichtete Art die menschliche Aktivität der Wertproduktion zu begreifen. Diese Temporalität kann als eines der grundlegenden Instrumente der Methoden der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation verstanden werden. Die quantitative Zeit erfüllt in der Tat mehrere Funktionen, sowohl für das Individuum als auch für die Organisation.

Die erste dieser Funktionen ist die Repräsentationsfunktion[272]. Zahlreiche Historiker und Soziologen betonen, daß der grundlegende funktionale Beitrag der linearen Konzeption der Temporalität, die sich nach der Einführung der Uhr und des Kalenders über die Jahrhunderte entwickelt hat, ihre Funktion in der Reduktion der Komplexität der sozialen Kontakte habe, die sich parallel zur Entwicklung der Städte und der industrieller Produktion entwickeln. Im Rahmen der kollektiven Arbeitsorganisation macht die quantitative Zeit die Repräsentation von Aufgaben möglich, und daher macht sie auch Planung, Programmierung, Anweisungen und Koordinierung - mit einem Wort: Synchronisierung - möglich. Im tayloristisch inspirierten Produktionssystem wird die quantitative Zeit das privilegierte Strukturierungsinstrument der Arbeitsorganisation. Es erlaubt auf rationelle (bzw. nach TAYLOR, auf 'wissenschaftliche') Art organisationelle Lösungen zu definieren, die optimal für die kollektive Wertproduktion sind - anhand der Analyse der Zeit und der Bewegungen. Diese Lösungen werden als Normen und Standards etabliert, die der produktiven Aktivität einer Organisation Disziplin und einen einheitlichen Rhythmus verleihen. Mit den Instrumenten des Produktionsmanagements, wie den PERT-Programmen und den *time and motion studies*, bestimmt die lineare und quantitative Zeit unterschwellig jede Repräsentation und jede Synchronisierung der Aufgaben. Das individuelle Zeitmanagement erlaubt es, Arbeit in Form von Zeiträumen - Zeitbudgets - und von Zeitpunkten – Terminen – darzustellen, mit dem Ziel, Planung, Koordination und Kontrolle zu ermöglichen.

Die quantitative Zeit erlaubt nicht nur eine Darstellung und eine Koordination der Aufgaben. Termine und bestimmten Zeiten können auch eine stimulierende Funktion auf die Aktivität haben. Die Regulierung der wertproduzierenden Aktivität über die Zeit wird das antreibende Prinzip dieser Aktivität. Im tayloristischen Ansatz wird diese stimulierende Funktion der Zeit aus einer Perspektive von Arbeitsprozessen und Zeitperioden begriffen, in der jeder Zeitperiode spezifische Gesten entsprechen. Die tayloristische Kontrolle durch Zeit entspricht einer Strukturierung der Arbeit durch Körperbewegungssequenzen, die Zeitsequen-

[271] Siehe KAMDEM (1991); BIGUMA, USUNIER (1991)
[272] Zusammenfassend CLARK (1985); BLUEDORN, DENHARDT (1988)

zen entsprechen. Dadurch ermöglicht die quantitative Zeit eine Kontrolle des Körpers. Motivationstheoretiker definieren diese stimulierende Funktion der metrischen Zeit anders: Die stimulierende Funktion der Zeit wird dort nicht abhängig von Prozessen, sondern abhängig von Terminen analysiert. Nach der ersten Studien von MARCH und SIMON (1958) sind zahlreiche Studien über die Auswirkungen von Terminen und Dringlichkeiten auf individuelle und kollektive Arbeitsverhalten und besonders auf Entscheidungsprozesse durchgeführt worden[273]. Ein Teil dieser Studien basiert auf dem PARKINSONschen Gesetz, demzufolge Arbeit so lange dauert wie das Budget, das man ihm zuweist. Die Studien zeigen, daß die Formulierung kürzerer Fristen Auswirkungen (häufig positive) auf das Arbeitsverhalten hat. Mehrere Studien bestätigen diese stimulierende Funktion von Fristen und folglich einer quantitativen Zeit[274]. Sie zeigen aber auch, daß es Grenzen gibt, jenseits derer ein gesteigertes Maß an Dringlichkeit die Performanz beschädigen[275]. Diese Studien scheinen das PARKINSONsche Gesetz zu bestätigen, ein 'empirisch-pragmatisches' Gesetz, das zahlreiche Zeitmanagement-Handbücher übernehmen. Andere Studien über den Einfluß von Fristen und der damit geschaffenen Dringlichkeit auf kollektive Entscheidungsprozesse machen es jedoch nötig, dieses 'empirisch-pragmatische' Gesetz des 'gesunden Menschenverstands' zu relativieren. Die Fixierung von kurzen Fristen scheint nicht immer gute Entscheidungen hervorzurufen[276]. Hingegen macht die Dringlichkeit, die durch kurze Fristsetzung geschaffen wird, es möglich, daß Untergebene die begrenzte Rationalität von getroffenen Entscheidungen leichter akzeptieren: Dringlichkeit kann dem Manager nützlich sein, da sie Lösungen akzeptieren läßt, die unter anderen Umständen nicht akzeptiert würden.

Die letzte Funktion der quantitativen Zeit ist eine Meß- und Bewertungsfunktion: Die quantitative Zeit erlaubt es, da sie als homogen begriffen wird, einen theoretischen produzierten Wert zu bestimmen. Mit dem Stundenlohn und der tayloristischen Arbeitsorganisation wird die Arbeitszeit, das heißt die Zeit, die mit einer wertproduzierenden Aktivität verbunden ist, zum Symbol, zum Meßinstrument des ökonomischen Wertes und 'gibt' einer Dienstleistung, einem Produkt oder einer Aktivität einen scheinbar objektiven Wert. In diesem System stellt der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung mehrere Arbeitsstunden dar, oder ist solche Stunden 'wert'. Diese Funktion der ökonomischen Wertschätzung ist auch grundlegend für das Zeitmanagementkonzept, da die Arbeitszeit deswegen gemanagt werden kann, weil sie mit einem Wert verbunden ist. Der homogene Charakter der quantitativen Zeit (das Postulat der Isoproduktivität[277]) erlaubt es, sowohl Durchschnittswerte und Standards zu definieren und zu vergleichen, als auch Produktivitätsabweichungen festzustellen.

Doch der Wert der Arbeitszeit erscheint nicht notwendigerweise homogen. Die Analyse der

[273] Zusammenfassend BLUEDORN und DENHARDT (1988)
[274] Vgl. z.B. PETERS et al. (1984); LATHAM, LOCKE (1975)
[275] Vgl. z. B. ANDREWS, FARRIS (1972)
[276] Zusammenfassend RIVELINE (1991)
[277] Vgl. SAVALL, ZARDET (1991), S. 118

Abweichungen betont paradoxerweise, daß der homogene ökonomische Wert der metrischen Zeit (die Isoproduktivität der Arbeitszeit) nur eine theoretische Annahme ist. Die Analyse der Produktivitätsabweichungen zwischen verschiedenen Arbeitsstunden zeigt in der Tat, daß nicht alle gearbeiteten Stunden den selben Realwert haben (in Bezug auf den produzierten Mehrwert), während sie 'theoretisch' den selben Wert besitzen (in Bezug auf Kosten und Zeit). Dieser theoretische Wert ist anhand einer kollektiven Abstimmung über den Gesamtwert der Arbeitsstunde, des Arbeitsmonats oder des Arbeitsjahres berechnet. Diese Abweichung zwischen produziertem Wert und theoretischem Wert, bzw. diese Heterogenität des Zeitwerts, erinnert daran, daß man die homogene metrische Zeit als ein Instrument des Zeitmanagement betrachten muß, und weniger als seinen Gegenstand. Es ist nicht die metrische Zeit, die gemanagt wird, es ist die metrische Zeit, die hilft, zu managen. Der Wert oder die Bedeutung von Zeit ist vor allem der Wert der Aktivität, die in dieser Zeit erledigt wird, oder die in dieser Zeit erledigt werden kann. Der Begriff 'Zeitmanagement' kann als Metonymie aufgefaßt werden: Das Management der Zeit ist auch ein Management *durch die* Zeit, ein Management von Aktivitäten durch die und in der metrischen Zeit.

3.2.2.5.2. Das Konzept des chronologischen Repertoires

Betrachtet man das Zeitmanagement als ein Management von Aktivitäten durch die und in der metrischen Zeit, dann begegnet man zwei Arten von Einwänden. Die erste Art Einwände betrifft die Verzeitlichung der Manageraktivitäten, das heißt das Problem der Repräsentation dieser Aktivitäten in Form von Zeitbudgets. Diese Verzeitlichung kann in der Tat besonders kritisiert werden im Falle der Managerarbeit, weil sie komplex und schwierig darstellbar ist – die Diskussion über die verschiedenen Beschreibungsansätze der Managerarbeit wurden schon im Abschnitt 3.1.1. kurz dargestellt.

Die zweite Art von Einwänden betrifft die theoretische Begrenzung, die darin liegt, für die Manageraktivität einzig von der quantitativen Zeit zu sprechen. Verschiedene Organisationstheoretiker, Anthropologen und Spezialisten des interkulturellen Managements wie HALL (1984) haben den ausschließlichen Gebrauch des quantitativen Darstellungsmodus von Zeit zum Verständnis von Organisationsverhalten kritisiert[278]. Diese Autoren beschränken die Temporalität der Mitglieder einer Organisation nicht auf die quantitative Zeit. Sie interessieren sich für die qualitative und subjektive Temporalität, die den Akteuren inhärent ist, und die mit individuellen und kollektiven Erfahrungen verbunden ist: Wichtig ist für diese Autoren der (soziale) Sinn, der der Zeit gegeben wird. In diesem Ansatz wird Zeit als eine soziale Zeit betrachtet, die komplex und heterogen ist, die kollektiv und ausgehend von den Lebensrhythmen der Mitglieder einer sozialen Gruppe gebildet wird. Zeit ist vor allem die Zeit, die vom Akteur erlebt wird, eine subjektive Zeit der Bedeutung, die eine qualitative, heterogene,

[278] Siehe den Überblick von CLARK (1985); BLUEDORN und DENHARDT (1988) und HASSARD (1991)

relative und spezifische Zeit ist. In dieser qualitativen und subjektiven Zeitkonzeption sind Zeiteinheiten und Zeiträume untrennbar von Ereignissen bzw. von Ereigniswahrnehmungen. In anthropologischen Arbeiten wird gezeigt, daß in traditionellen Gemeinschaften Zeiteinheiten mit wichtigen Tagesereignissen assoziert sind wie zum Beispiel die Zeit des Langusten- oder des Reiskochens, oder die Zeit, die nötig ist, um vom Dorf in den Wald zu gehen. In der Organisationsforschung wurde dieses Paradigma der qualitativen Zeit bei verschiedenen Fallstudienanalysen angewendet[279]. Die Analysen sind häufig besonders kritisch gegenüber der Dominanz der quantitativen Temporalität im tayloristischen System: Die Hauptthese dieses Paradigmas ist, daß die quantitative, homogene und abstrakte Zeit die Arbeit enthumanisiert, da sie der Arbeitszeit der Arbeiter ihre subjektive individuelle Bedeutung raubt, um sie durch eine standardisierte und meßbare Bedeutung (ökonomischer Wert, Quotenproduktion, Anzahl von Bewegungen, etc.) zu ersetzen[280]. Die empirischen Forschungsarbeiten dieses Paradigmas zeigen zum Beispiel, wie die Zeit der Pause dem Arbeiter erlaubt, sich seine Zeit wieder anzueignen, das heißt, aus der quantitativen Zeit des tayloristischen System herauszutreten und in Interaktion mit den anderen Akteuren seine eigenen Rhythmen zu produzieren. In den Fallstudien von CLARK (1985) scheint die Organisation außerdem auch andere Rhythmen zu kennen als die der Uhr. Das Paradigma der qualitativen Zeit untersucht diese Rhythmen der Organisation, die den Akteuren inhärent sind und sich in sozialen Interaktionen definieren, und die von den kontinuierlichen, homogenen und externen Rhythmen der chronologischen und metrischen Zeit unterschieden werden müssen. Für das Paradigma der qualitativen Zeit sind diese Rhythmen Teil eines 'chronologischen Repertoire', das zur kognitiven Infrastruktur der Organisation gehört. In diesem chronologischen Repertoire der Organisation wird zwar der metrischen Zeit einen wichtigen Stellenwert gegeben, die Existenz anderer Formen der Temporalität wird aber nicht ausgeblendet.

Dieses Konzept des chronologischen Repertoires, das ein konstruktivistisches Konzept ist und vom Paradigma der qualitativen Organisationsforschung verwendet wird, scheint angemessen für eine vergleichende Untersuchung des Zeitmanagement. Das chronologische Repertoire einer sozialen Gruppe kann als Gesamtheit der gemeinsamen Regeln der Zeitwahrnehmung definiert werden, die die Mitglieder dieser Gruppe zu beherrschen lernen, und die die subjektiven Zeitwahrnehmungen der Mitglieder prägen wird. Das Konzept erlaubt es folglich, Temporalität im sozialen Leben und in der Organisation als eine gegenseitige Durchdringung der metrischen Zeit und der subjektiven Zeit zu verstehen. Die subjektive Zeitwahrnehmung eines Akteurs ist um so mehr von der metrischen Zeit beeinflußt, wenn die metrische Zeit mehr Bedeutung im chronologischen Repertoire seines sozialen Kontextes gewinnt. Das chronologische Repertoire einer sozialen Gruppe kann nach CLARK (1985)[281]

[279] Vgl. CLARK (1985); ROY (1960)
[280] Vgl. CLARK (1985)
[281] Nach GIDDENS (1984)

die fünf folgenden Dimensionen umfassen:

1- **Ereignisketten und Zeitintervalle**, die zwischen den Ereignissen liegen. Diese Ereignisse sind mit einer kollektiven Erfahrung verbunden, und die Repräsentation dieser Ereignisketten und dieser Intervalle sind von den Akteuren konstruiert. Bestimmte Ereignisse werden von den Akteuren als besonders bedeutsam erkannt und dienen als Bezugspunkt. In der Organisation können diese Ereignisketten die Geschichte der Organisation sein, die Evolution des Marktes, die Karrieren der verschiedenen Akteure etc.
2- **Differenzierte Zeiteinheiten**, die eine besondere Bedeutung für die sozialen Praktiken haben. Diese Einheiten können anhand der metrischen Zeit definiert werden (der Minute, dem Tag, der Woche, dem Wochenende etc.) oder anhand einer Aktion, deren Dauer identifiziert ist als beispielsweise 'die Zeit des Langustenkochens', die EVANS-PRITCHARD (1964) erwähnt, oder die Zeit des Kochens eines Eis. In der Organisation können die zeitlichen Einheiten der Arbeitstag sein, die Zeit eines Projekts, die Zeit der Aktenbearbeitung, die Zeit einer Bewegung am Montageband etc.
3- **Attribute** erlauben es, den unterschiedlichen Phasen der temporalen Einheiten und den verschiedenen Rhythmen eine Qualität oder eine Bedeutung zu verleihen: heilige Zeit / profane Zeit, aufregend / langweilig etc. In der Organisation können diese Attribute mit dem ökonomischen Wert verbunden sein (verlorene Zeit, produktive Zeit, Zeit mit großem oder geringem Mehrwert etc.) oder mit einer gewissen Arbeitszufriedenheit (Routinearbeit, Streß etc.)
4- **Ein zeitlicher Rahmen**, der die Beziehung zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft definiert. Der zeitliche Rahmen ist identifizierbar in den Formen, wie die Vergangenheit in den Einflüssen und Repräsentationen gegenwärtig ist, ebenso in den Repräsentationen der Zukunft, die eine soziale Gruppe bildet. In der Organisation wird der temporale Rahmen vom historischen Identitätsbewußtsein der Organisation und der Gruppen von Akteuren gebildet. Er wird auch gebildet von Zukunftsplänen, -prognosen und -zielen, und vom Maß der Planung oder Reaktivität der Organisation gegenüber ihrer Umwelt.
5- Ein chronologisches Repertoire ist charakterisiert durch einen **permanenten und konfliktuellen Prozeß** der Produktion und Reproduktion. Die Institutionalisierung neuer Attribute oder neuer zeitlicher Einheiten, neuer Darstellungen des zeitlichen Rahmens oder von Ereignisketten ist eine Machtfrage. In der Organisation ist dieser Prozeß sichtbar auf makrosozialer Ebene in den Kämpfen um die Flexibilisierung oder die Reduzierung der Arbeitszeit, oder, auf mikrosozialer Ebene, durch die Rollen, die bestimmten Mitgliedern der Organisation (zum Beispiel den Meistern) zugewiesen werden, um diesen Prozeß zu regeln.

Dieser Begriff des chronologischen Repertoires scheint aus drei Gründen besonders wichtig für die empirische Untersuchung:

1- Er leugnet nicht, daß die Repräsentation der Zeit zunächst eine subjektive Wahrnehmung

des Akteurs ist. Die Wahrnehmung der Zeit ist dem Akteur inhärent, definiert sich aber in Bezug auf das chronologische Repertoire der Milieus, in denen er sich bewegt.

2- Er schließt nicht die Bedeutung der quantitativen Zeit für die individuellen und kollektiven Repräsentationen der Temporalität aus, sondern macht sie zu einem Teil in einem heterogenen Ensemble von Repräsentationen.

3- Er erlaubt es, die Zeitrepräsentationen in der Organisation, bei den Organisationsakteuren, und im Umfeld als intersubjektiv konstruiert zu begreifen. Dadurch kann verstanden werden, wie der nationale Kontext einen Einfluß auf die Zeitwahrnehmung und auf Zeitverhalten in der Organisation haben kann.

Das chronologische Repertoire ist ohne Zweifel Teil der organisationalen, sozialen und kognitiven Strukturen, die das individuelle Zeitmanagement der Manager bestimmen. Die Zeit der Aktivität, die der Manager managt, erhält ihren Sinn durch die kollektive, codierte und veränderbare Temporalität, die den formellen und informellen Strukturen der Organisation angehört. Mit anderen Worten, und dies wird im folgen zu zeigen sein, das chronologische Repertoire einer Organisation bildet den zeitlichen Bezugsrahmen, in dem der Manager die Zeit seines Zeitmanagement definiert.

3.2.3. Design der Studie

3.2.3.1. Konstruktion des Forschungsdesigns

Die empirische Untersuchung wurde in drei Stufen durchgeführt: 7 explorative Fallstudien, eine Serie von halbstrukturierten Interviews mit 45 Managern und eine Fragebogenaktion mit 392 ausgewerteten Fragebögen. Diese drei Schritte entsprechen einer Generierung der Hypothesen durch eine qualitative Untersuchung und einer Validierung der Hypothesen durch eine quantitative Untersuchung. Diese Vorgehensweise ist die klassische Methode der empirischen wissenschaftlichen Arbeit, wie sie auch in Anleitungen zur wissenschaftlichen Arbeit häufig empfohlen wird. Darüber hinaus waren diese drei Schritte aus verschiedenen Gründen wünschenswert, die im folgenden präsentiert werden.

Zunächst enstprechen die drei Schritte den verschiedenen Fragestellungen, die mit den drei zentralen Hypothesen der empirischen Untersuchung verbunden sind:

ZH 1 *Die Zeitmanagementpraktiken von Managern, das heißt die Nutzung von Rationalisierungstechniken der Arbeitszeit, sind von einer Gesamtheit von Strukturen auf kognitiver, sozialer und organisationaler Ebene bestimmt.*

ZH 2 *Die Veränderung der Zeitmanagementpraktiken des Managers bzw. die Veränderung seines Zeitmanagementverhaltens setzt eine Veränderung von Strukturen auf kogniti-*

ver, sozialer und organisationaler Ebene voraus.

ZH 3 *Deutsche und französische Manager managen ihre Zeit und ihre Aktivität mit den gleichen Methoden und Prinzipien, doch die Unterschiede der kognitiven, sozialen und organisationalen Strukturen, die aus den unterschiedlichen sozialen und institutionellen Kontexten entstehen, führen zu großen Unterschieden im Arbeitsverhalten.*

Um die Hypothesen ZH 1 und ZH 2 zu illustrieren und zu belegen, schien es sinnvoll, einen qualitativen und deskriptiven Ansatz anzuwenden, da diese Art des Vorgehens im Bereich der Zeitmanagementforschung bisher nicht angewendet wurde. Zwar gibt es einige experimentale normative Studien über den Einsatz von Zeitmanagementmethoden, einige quantitative Studien über den Zeitgebrauch und einige quantitative mononationale Studien[282] über die wichtigsten Dysfunktionen und Zeitfresser, doch in der Tat existiert keine qualitative deskriptive Studie über die Anwendung von Zeitmanagementtechniken im tatsächlichen Manageralltag. Hingegen existieren zur dritten Hypothese ZH 3 eine größere Anzahl von Untersuchungen mit qualitativem Ansatz und eine geringe Anzahl von Untersuchungen mit quantitativem Ansatz. Auch konzentrieren sich die bisher vorliegenden Untersuchungen auf Werte, Haltungen und auf die Zeitwahrnehmung, während es das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die tatsächlichen Zeitmanagementpraktiken zu untersuchen. Angesichts der geringen empirischen Forschungslage schien es daher gewinnversprechend, eine neue empirische Untersuchung mit qualitativem und deskriptivem Ansatz herzustellen.

Diese doppelte Methodologie trägt auch den Besonderheiten der im qualitativen Teil der Untersuchung befragten französischen Managerpopulation Rechnung. Da die untersuchte Managerpopulation hauptsächlich aus Elsässern bestand, waren in der Konzeption der Arbeit einige Besonderheiten berücksichtigt worden, die aus dem institutionellen Kontext der Region Elsaß entstehen. Darüber hinaus waren aber aufgrund des extrem zentralisierten französischen institutionellen Kontextes (zentralisiertes Gewerkschafts- und Bildungssystem, Arbeitsrecht etc.) nur geringe regionale Unterschiede in den Arbeitskulturen vermutet worden. Tatsächlich betonten aber im Verlauf der empirischen Befragung fast sämtliche elsässische Gesprächspartner ausdrücklich die Besonderheiten einer elsässischen kulturellen Identität. Zum Thema 'Zeitmanagement französischer und deutscher Manager' veränderten die Gesprächspartner fast systematisch ihre Antworten, je nachdem, ob sie sich mit Deutschen oder mit 'Binnenland-Franzosen' verglichen. Diese starke Überzeugung einer spezifischen regionalen Identität verlangte eine veränderte Befragungsstrategie. Die Population wurde vergrößert und regional breiter gestreut, die anfängliche semi-direktive Befragung wurde durch Fragebögen mit geschlossenen Fragen ersetzt. Ein allzu regionalspezifisches Forschungsergebnis konnte dadurch verhindert werden.

Im Rahmen eines konstruktivistischen Forschungsansatzes, welcher Akzent auf die

[282] Vgl. die vorigen Abschnitte

wahrgenommene Realität der Akteure setzt, scheint es notwendig, die Interaktion zwischen dem Forscher und dem untersuchten sozialen Feld zu reflektieren[283]. Die Thematik des Zeitmanagement und der deutsch-französische Vergleich des Arbeitsverhaltens interessieren viele Manager. Dies öffnet viele Türe, aber bringt auch Probleme mit sich. Zeitmanagement ist bei Managern ein sehr persönliches und ein sehr geheimes Thema, da es mit der Effizienz der eigenen Arbeit und mit dem als oft störend empfundenen Arbeitsumfeld bzw. mit dem als oft störend empfundenen Arbeitsverhalten der Vorgesetzten, der Kollegen und der Untergebenen verbunden ist. Harte Beschwerden über direkte Mitarbeiter und über Vorgesetzte sind häufig geäußert worden, sowie über den Mangel an Effizienzindikatoren, manchmal auch Zweifel an der eigenen Effizienz. Nach den ersten Gesprächen wurde auf die Tonbandaufnahme verzichtet, damit solche Themen einfacher angesprochen werden konnten. Die Offenherzigkeit vieler Manager über Ihre Zweifel und Ihre Beschwerden war zuerst überraschend, kann aber durch die Besonderheit der Forscher-Manager-Beziehung erklärt werden. Wem in seinem Arbeitsumfeld, welchem Vorgesetzten, welchen Untergebenen, welchem Kollegen, welchem Berater könnte eigentlich der Manager mitteilen, daß er keine Effizienzindikatoren hat, oder daß er sich oft fragt, ob das, was er macht, das Richtige ist ? Viele Untersuchungsteilnehmer wollten wissen, was die anderen Teilnehmer denken, welche Probleme sie wirklich haben, wie sie diese Probleme wirklich lösen. Viele Manager berichteten bei dem zweiten Gespräch, eine neue Technik experimentiert oder einen Problembereich neu reflektiert zu haben im Anschluß an die Diskussion.

Ebenso wie die Gegenwart des Forschers die Feldsituation verändert, übt auch die kontinuierliche Interaktion mit einem Feld – und mit einem fremden nationalen Arbeitskontext - einen Einfluß auf den Forschenden aus. Im Laufe der Untersuchung haben sich die Überzeugungen des Autors bezüglich der deutsch-französischen Unterschiede wesentlich verändert. Zu Beginn der Untersuchung war das Ziel der Studie eine Falsifizierung der Hallschen These über die deutsch-französischen Zeitwahrnehmungsunterschiede. Trotz aller Erwartungen sind bei Gesprächen des qualitativen Teils der Untersuchung mehrere stereotype Aspekte zum Vorschein gekommen, was aber durch die elsässische Besonderheit, sich von den Deutschen abzugrenzen, erklärt werden konnte. Außerdem wurde es immer schwieriger für den französischen Autor dieser deutschen Arbeit, nach fast sieben Jahren in Deutschland, die deutsch-französischen Unterschiede, die sich in seinem eigenen Verhaltensrepertoire und in seinen eigenen kognitiven Strukturen permanent mischen, noch wahrnehmen und interpretieren zu können. Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung, die das Hallsche Kommunikationsmodell doch eindeutig validieren, brachten demnach Unterschiede zum Vorschein, die der Autor wahrscheinlich mit einem qualitativen Forschungsdesign nicht mehr hätte sehen können.

[283] Exemplarisch NOBRE (1993)

3.2.3.2. Der qualitative Teil der Studie

Der qualitative Teil der Studie besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil stützt sich auf die Fallstudien, die mit der in 3.1. dargestellten ISEOR-Methode durchgeführt wurden. Der zweite Teil stützt sich auf die durchgeführten strukturierten Gespräche mit französischen und deutschen Managern.

1- Die explorativen Fallstudien

Die sieben Fallstudien wurden mit einem Vorgehen durchgeführt, die dem der ISEOR-Studien gleicht. Sie dienten vor allem der Gewinnung erster Hypothesen, die die weitere Arbeiten leiten konnten. Mit der Verwendung der ISEOR-Methode wurden zwei Ziele verfolgt: Einerseits sollten diese Fallstudien helfen, eine Hypothesenformulierung zu vermeiden, die ausschließlich aus der wissenschaftlichen Literatur begründet wäre. Andererseits sollten vorläufige empirische Informationen über deutsche Manager gesammelt werden, um sie mit den französischen Studien zu vergleichen und um mögliche deutsche oder französische Besonderheiten herausarbeiten zu können.

Die Fallstudien traffen auf zwei Arten von methodologischen Schwierigkeiten, die typisch für diese Art von Untersuchungen sind. Der erste Problemtyp betrifft die Zusammenstellung einer Population von Managern, das nur mit Mühe homogen und vollständig vergleichbar sein kann. In dieser Art Untersuchungen[284] ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Forscher und beobachteten Managern besonders wichtig, und häufig ist es unverzichtbar, vorhergehende Kontakte und Beziehungen zu den betreffenden Managern aufzunehmen[285]. Deutsche Unternehmen kontrollieren mit großer Sorgfalt die Informationen, die über interne Abläufe nach Außen gelangen[286]. Das selbe Phänomen ist in Frankreich gültig: In den ISEOR-Studien vor 1985 zum Beispiel haben die beobachteten Unternehmen aus Vertraulichkeitsgründen das ISEOR nicht autorisiert, Monographien über die Untersuchung zu publizieren. Für die vorliegende Untersuchung wurde daher versucht, auf existierende Beziehungen zurückzugreifen. Im März 1994 wurden 30 Anschreiben an Unternehmensleiter versandt, mit denen das Frankreich-Zentrum der Universität Freiburg bereits im Kontakt stand. Das Schreiben erläuterte, daß die Untersuchung für den beobachteten Manager einen gewissen Aufwand bedeuten würde. 7 Unternehmensleiter erklärten sich zu einem ersten Gespräch bereit, 23 antworteten ablehnend. Die wichtigsten geäußerten Ablehnungsgründe

[284] Zusammenfassend IGALENS, ROUSSEL (1998); USUNIER (1998)

[285] In der vergleichenden deutsch-britischen Studie von STEWART et al. konnte zum Beispiel das bemerkenswert gute *Pair matching* (6 Unternehmen vergleichbarer Größe und aus gleichartigen Branchen) nur deswegen so gut gelingen, weil das deutsche Team unter Leitung von KIESER sich auf früher geknüpfte Verbindungen stützen konnte. Nach WALGENBACH, persönliches Gespräch in Mannheim, 1998.

[286] Vgl. BOMMENSATH (1991)

waren mangelndes Interesse (16), Zeitmangel (5) und das ungünstige Zusammentreffen mit einer Unternehmensrestrukturierung (2). Bezüglich der positiven Antworten verzichteten zwei Manager nach dem ersten Gespräch auf eine weitere Mitarbeit, zwei andere delegierten das Projekt an Untergebene.

Der zweite Problemtyp beruht auf der methodischen Situation bei der diagnostischen Beobachtung von Zeitmanagementpraktiken. Die Situation muß in der Tat mit dem Beobachteten ausgehandelt und vereinbart werden, und die Manager hatten häufig eigene Ideen darüber, was eine Beobachtung ihres Zeitmanagement ihnen eintragen könnte:

1- Drei höhere Angestellte einer regionalen Bank wünschten, ihre Zeitmanagementpraktiken untereinander zu vergleichen

2- Zwei miteinander bekannte Mittelstandsunternehmer waren ebenfalls an einem solchen Vergleich interessiert

3- Der Direktor einer Bankfiliale wollte eine Zeitmanagementpolitik für seine umstrukturierte Abteilung definieren

4- Ein Wirtschaftsprüfer hatte vor, die Arbeitszeit seines Teams umzustrukturieren

Der Verfasser ist auf diese Anliegen eingegangen. Auch zwei weitere Interventionsangebote wurden angenommen, die die Heterogenität der Stichprobe erhöhen: eine Langzeitintervention bei einem deutschen Übersetzungsbüro nach der Gründungsphase und eine Intervention bei einer französischen Kulturagentur. Die Fälle sind auf der folgenden Übersicht dargestellt.

Unternehmen	Betroffene Personen	Projekt	Methode
Fall A **Wirtschaftsprüfungsge-sellschaft**	Gruppe (Gruppen-leiter und 4 Mitarbeiter)	Entwicklung von Instrumenten für die Mitarbeiter-Planung und für die Zeitbewertung	1 Informationsgespräch Partizipative Beobachtung (4 Wochen) 3 formelle Anamnese-Gespräche
Fall B **Regionale Bank**	3 Führungs-kräfte	Zeitmanagement-Diagnose	1 Informationsgespräch 1 Woche Aktivitätserfassung (mit ISEOR-Diagnose-Bogen[287]) - 2 bis 5 Anamnese-Gespräche pro Führungskraft
Fall C **Optik-Läden-Kette**	Geschäfts-Führer	Zeitmanagement-Diagnose	1 Informationsgespräch 1 Woche Aktivitätserfassung (mit ISEOR-Diagnose-Bogen) - 3 Anamnese-Gespräche
Fall D **Sportartikel-Läden-Kette**	Geschäfts-führer	Zeitmanagement-Diagnose	1 Informationsgespräch 1 Woche Aktivitätserfassung (mit ISEOR-Diagnose-Bogen) - 2 Anamnese-Gespräche
Fall E **Übersetzungsbüro**	Geschäfts-führer 4 Mitarbeiter	Zeitmanagement-Diagnose Ablauf- und Aufbauorganisation	1 Informationsgespräch 1 Woche Aktivitätserfassung (mit ISEOR-Diagnose-Bogen) 20 Tage Intervention in einem Zeitraum von einem Jahr
Fall F **Bankfiliale**	Filialdirektor	Entwicklung von Instrumenten für die Mitarbeiter-Synchronisierung	1 Informationsgespräch 2 Tage Beobachtung 3 Tage Dokumentenanalyse
Fall G **Regionale Filmstiftung**	Geschäfts-führer Und Mitarbeiterin	Zeitmanagement-Diagnose Organisationsdiagnose	1 Informationsgespräch 1 Woche Aktivitätserfassung (mit ISEOR-Diagnose-Bogen) 4 Anamnese-Gespräche

Tab. 5: Übersicht der Fallstudien

Drei Gründe waren ausschlaggebend, um die Interventionsangebote und die daraus entstehende Heterogenität der Stichprobe zu akzeptieren. Zum ersten schien es in der Erforschungsphase wichtig, anhand der geäußerten Anliegen der Führungskräfte neue Erkenntnisse über die Probleme des Bereichs zu gewinnen. Jacques GIRIN (1993) empfiehlt ein solches Vorgehen, das er methodischen Opportunismus[288] nennt:

„Im Bereich der Organisations- und Managementforschung sollten unerwartete und interessante Ereignisse selbstverständlich geeignet sein, jedes Forschungsprogramm zu

[287] Vgl. Anhang 1
[288] Diese These wird ausführlicher von LOUART (1995) und PLANE (1999) thematisiert.

verändern. Die wirkliche Aufgabe ist nicht, das geplante Programm durchzuführen, sondern auf intelligente Art alle Beobachtungsmöglichkeiten zu ergreifen, die die Umstände bieten."

Der zweite Grund für die Annahme der Interventionsangebote liegt darin, daß das Konzept des Zeitmanagement als eine Konzept von universaler Brauchbarkeit definiert wird, und daß daher eine starke Heterogenität der beobachteten Managersituationen es möglich machen könnte, Konstanten in sehr verschiedenen Situationen zu definieren. Der dritte Grund war schließlich, daß in dieser Heterogenität jeder einzelne Fall ergänzende Besonderheiten aufwies, die die Untersuchung nur berreichern konnten. So ermöglichte Fall B die Untersuchung des Zeitmanagement dreier mittlerer Manager, Fall C und Fall D machten es möglich, Verhaltenskonstanten zweier PME-Manager zu identifizieren, und bei Fall A konnte ein Manager in einem Unternehmen observiert werden, in dem die Arbeitszeit in Rechnung gestellt wird. Fall F erlaubte die Beobachtung eines Unternehmens, das kurz zuvor von einer großen amerikanischen Agentur umstrukturiert worden war. Bei Fall E wurde die Beobachtung eines Managers in einem Unternehmen in der Gründungsphase observiert und bei Fall G die Beobachtung eines Managers in einem französischen Unternehmen. Darüber hinaus boten die Fälle E bis G eine reale präskriptive Dimension. E und G waren nötig, um Zeitmanagement in Bezug auf einen kollektiven Interaktionskontext (und auf entsprechende Dysfunktionen) zu analysieren. In den Fällen A bis E war es schwierig, offiziellen Zugang zu anderen Gesprächspartnern als den Führungskräften zu erlangen - diese wünschten ihre Vorhaben nicht öffentlich machen.

In dieser ersten explorativen Phase wurden die zentralen Hypothesen ZH 1 und ZH 2 formuliert, die einer strukturalistischen Reformulierung der Thesen entsprechen, die in den Arbeiten der Mitarbeiter des ISEOR erscheinen[289]. Die Fallstudien machten es möglich, ein strukturalistisches Modell für eine Kontextanalyse des Zeitmanagement zu erstellen, das von den Modellen STEWARTs (1976) und SAVALL und ZARDETs (1985) inspiriert ist und in Kapitel 4. dargestellt wird. Um dieses Modell zu bestärken und um die Hypothese ZH 3 zu formulieren, wurde ein Fragebogen für eine zusätzliche Datenerhebung entworfen.

2- Die Gesprächsserie

Die Serie von Gesprächen, die von Ende 1995 bis März 1997 durchgeführt wurden, umfasst etwas mehr als 150 Gesprächsstunden mit einer Gesamtpopulation von 55 Managern: 35 deutsche Manager aus der Region Baden und 20 französische, hauptsächlich elsässische Manager. Die französische Untersuchungspopulation war aus forschungsökonomischen Gründen in geographischer Nähe zusammengestellt worden, stellte sich aber angesichts der starken Überzeugung (bei den Befragten selbst) einer elsässischen Besonderheit als problematisch heraus. Daher wurde im Dezember 1996 eine Erweiterung der Befragungsstrategie beschlossen und durchgeführt.

[289] Vor allem CROS (1986); DEUBEL-HIRNIAK (1993)

Angesichts der elsässischen Besonderheiten konnte die vorliegende Gesprächsserie nicht mehr zum Vergleich deutschen und französischen Managerverhaltens gebraucht werden, sondern nur noch zur Bestätigung und Illustration des Modells, das aus der Fallstudien hervorgegangen war. Nach dieser Änderung der Zielsetzung wurde eine zweite Gesprächsführung mit zusätzlichen offenen Fragen entworfen und die gesamte bis dahin befragte Population für eine zweite Befragung erneut angesprochen. Nur 8 Manager konnten bei der zweiten Gespräschreihe nicht erreicht werden und wurden aus der Stichprobe entfernt. Für die Analyse wurden daher 45 Personen zurückbehalten, davon 25 Franzosen und 20 Deutsche. Für die Analyse wurden einige der geschlossenen Fragen der ersten Gesprächsserie nicht mehr berücksichtigt, da das ursprüngliche Ziel eines quantitativen Vergleichs aufgegeben wurde. Die demographische Verteilung der interviewten Manager wird in den beiden folgenden Tabellen dargestellt:

Geschlecht	**Männlich** 92% (23)	**Weiblich** 8% (2)			
Alter	**<40 Jahre** 8% (2)	**40-50 Jahre** 20% (5)	**50-60 Jahre** 56% (14)	**>60 Jahre** 16% (4)	
Führungsebene	**Erste Führungsebene** 40% (10)	**Zweite/dritte Führungsebene** 60% (15)			
Ausbildung	**Promotion / Aufbaustudiengang** 28% (7)	**Fachhochschul-/ Hochschulabschluß** 60% (15)	**Keine akademische Ausbildung** 12% (3)		
Anzahl der Mitarbeiter	**<50 Mitarbeiter** 16% (4)	**50-500 Mitarbeiter** 64% (16)	**>500 Mitarbeiter** 20% (5)		
Branche	**Bank** 28% (7)	**Dienstleist.** 24% (6)	**Chemie** 8% (2)	**Andere Industrie** 32% (8)	**Öffentlicher Dienst** 8% (2)

Tab. 6: Demographische Verteilung der deutschen Manager(prozentual und absolut) n=25

<table>
<tr><td>Geschlecht</td><td colspan="5">Männlich
85 % (17)</td><td colspan="5">Weiblich
15% (3)</td></tr>
<tr><td>Alter</td><td colspan="2"><40 Jahre
10% (2)</td><td colspan="3">40-50 Jahre
30% (6)</td><td colspan="3">50-60 Jahre
55% (11)</td><td colspan="2">>60 Jahre
5% (1)</td></tr>
<tr><td>Führungsebene</td><td colspan="5">Erste Führungsebene
20% (4)</td><td colspan="5">Zweite/dritte Führungsebene
80% (16)</td></tr>
<tr><td>Ausbildung</td><td colspan="3">Grande Ecole – Gruppe 1
15% (3)</td><td colspan="4">Grande Ecole– Grpe2 / Universität
80% (16)</td><td colspan="3">Keine akademische Ausbildung
5% (1)</td></tr>
<tr><td>Anzahl der Mitarbeiter</td><td colspan="3"><50 Mitarbeiter
10% (2)</td><td colspan="4">50-500 Mitarbeiter
45% (9)</td><td colspan="3">>500 Mitarbeiter
45% (9)</td></tr>
<tr><td>Branche</td><td>Bank
15% (3)</td><td colspan="3">Andere Dienstleist.
25% (5)</td><td colspan="2">Chemie
20% (4)</td><td colspan="3">Andere Industrie
25% (5)</td><td>Öffentlicher Dienst
15% (3)</td></tr>
</table>

Tab. 7: Demographische Verteilung der französischen Manager(prozentual und absolut) n=20

Die Fragen[290], die für die Gesprächsanalyse ausgewertet wurden, beziehen sich auf drei Themenbereichen:

1- Der Gebrauch von Zeitmanagementtechniken: Es sollte herausgefunden werden welche Techniken und Methoden tatsächlich von den Managern verwendet werden: Aufgabenliste, Strukturierung von Sitzungen, Umgang mit Unterbrechungen etc. Es liegt bisher keine deskriptive Studie über diese Praktiken vor.

2- Das Erlernen der benutzten Zeitmanagementtechniken und der Nutzen von Zeitmanagementseminaren und Zeitmanagement-Handbüchern: Mit den Fragen zu diesem zweiten Thema sollte untersucht werden, wie diese Techniken gelernt, angewendet, verändert oder endgültig aufgegeben werden. Auch sollten die Gründe für den Erfolg und Mißerfolg einer Implementierung solcher Techniken untersucht werden.

3- Das Management der Beziehungen und der Kommunikation mit anderen organisationalen Akteuren: Mit den Fragen zu diesem dritten Thema sollten die Auswirkungen der Strukturen auf die Kommunikation und Regulierungsmechanismen untersucht werden, die von den Managern verwendet werden, um diese Kommunikation zu managen. Hier war der

[290] Vgl. Anhang 2

Ansatz sehr ähnlich den Untersuchungen von STEWART (1987) und STEWART et al. (1994) über das Anforderungen- Begrenzungen-Wahlmöglichkeiten-Modell.

Der qualitative Teil der vorliegenden Untersuchung umfasst daher etwas mehr als 150 Gesprächsstunden. Hinzu kommen 50 Beobachtungs- und Interventionstage in 7 Unternehmen. In Kapitel 4 werden die Antworten der befragten Manager und die Falluntersuchungen anhand einer Reihe von Thesen dargestellt, die dort erläutert werden. Einige Beispiele werden auch zur Illustration gewisser französischer und deutscher Besonderheiten verwendet werden, die in der statistischen Analyse in Kapitel 5 erläutert werden.

3.2.3.3. Quantitativer Teil der Studie

Die dritte Phase der empirischen Untersuchung war eine schriftliche, standardisierte Befragung. Das Ziel war, Unterschiede und Ähnlichkeiten in der Zeitmanagementpraxis deutscher und französischer Führungskräfte mit einer größeren Untersuchungspopulation zu befragen. Auf der Basis der ausführlichen im qualitativen Teil gesammelten Information, konnte zu diesem Zweck ein kurzer Fragebogen gestaltet werden, der wenige Items enthält.

Um die Zeitmanagementpraktiken zu untersuchen, kamen drei Ansätze in Frage:

1- Die erste Möglichkeit wäre eine Untersuchung mit Fragen über die angewendeten Zeitmanagement-Techniken gewesen, z. B. die Nutzung von strukturierten Besprechungssystemen, von Tagesordnungen, von Checklisten, etc. Auf diesen Ansatz wurde verzichtet, da der qualitative Teil der Studie eine starke Diskrepanz zwischen Diskursen und Praktiken der Manager gezeigt hatte. Außerdem hat auch der qualitative Teil gezeigt, daß Manager persönliche Zeitmanagementmethoden entwickeln, die nicht immer mit Standardkonzepten beschrieben werden können.

2- Der zweite Ansatz wäre eine Untersuchung mit Fragen über die eigenen Verhaltensweisen in bestimmtem beruflichen Situationen gewesen, was z.B der Ansatz der Fragen in der Untersuchung von HOFSTEDE (1987) ist. Auf diesen Ansatz wurde verzichtet, da es nach der qualitativen Studie schwierig erschien, für alle Teilnehmer geltende berufliche Situationen des Zeitmanagement zu definieren. Es schien genauso schwierig, allgemeine Standardkriterien des Zeitmanagement aller Teilnehmer zu definieren.

3- Die dritte Möglichkeit war eine Untersuchung mit Fragen über die von den Managern empfundenen Störfaktoren und Begrenzungen des Zeitmanagement, der Alltagskommunikation und der Delegation von Aufgaben. Dieser dritte Ansatz wurde aus zwei Gründen gewählt. Zuerst war ein solcher Ansatz der Dysfunktionen und der Begrenzungen kohärent sowohl gegenüber dem theoretischen Bezugsrahmen der Studie von SAVALL und ZARDET (1985) über Dysfunktionen als auch gegenüber dem der Studie von STEWART et al. (1994) über Anforderungen, Begrenzungen und Wahlmöglichkeiten deutscher und

britischer Manager. Der zweite Grund war, daß ein solcher Ansatz schon angewendet worden ist, einerseits mit zwei mono-nationalen quantitativen Untersuchungen mit deutschen und mit belgischen Managern[291] und andererseits bei deutsch-französischen Interaktionsfallstudien, was Vergleiche ermöglicht.

Der Fragebogen enthielt 25 Items über Störfaktoren des Arbeitsalltags sowie über Begrenzungen der Anwendung von Zeitmanagementtechniken. Die Items teilen sich in vier Fragenbereiche: Items über die Störungen der Kommunikation, über die Hierarchiebeziehungen, über das Management von Aufgaben und über die Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept. Einige Fragen entsprechen den Fragen einer Studie von MÜLLER-BÖLING und RAMME und Fragen einer Studie von HEC Bruxelles[292] über Zeitmanagement-Begrenzungen, -Störfaktoren und -Dysfunktionen. Diese Fragen wurden auch den Ergebnissen früherer Studien über nationale Kommunikationsstile und nationale Hierarchieverständnisse angepaßt. Was die Übersetzung des Fragebogens betrifft, wurde die oft bei binationalen Untersuchung angewendete Vorgehensweise der Doppel-Blindübersetzung nicht notwendig: Der Fragebogen wurde in zwei Sprachen konzipiert und vier zweisprachigen Forschern des Frankreich-Zentrums gezeigt. Die französische und die deutsche Fassung wurden anschließend bei fünf der befragten Manager der qualitativen Untersuchung getestet, zwei Items wurden leicht modifiziert.

Das Problem bei einem solchen Ansatz der empfundenen Störfaktoren war die Subjektivität der Manager bei der Einschätzung der Störfaktoren. Um diese Subjektivität zu relativieren und im Bezug auf einen bestimmten Arbeitskontext zu diskutieren, wurden vier Gruppen von Managern befragt: Französische Manager in Frankreich und deutsche Manager in Deutschland sowie deutsche Manager in Frankreich und französische Manager in Deutschland. Der Fragebogen wurde an 1.094 Manager (vor allem der obersten Führungsebene) versendet, die aus den Adressenkarteien der Deutsch-Französischen IHK und von 6 deutsch-französischen Wirtschaftsclubs (Provence, Rhône-Alpes, Paris, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg) ausgewählt wurden. Die Rücklaufquote betrug ca. 35%. Die hohe Rücklaufquote – ohne telefonische Vor- oder Nachmeldung - zeigt das starke Interesse der Manager für die Thematik. Bemerkenswert war eine relativ homogene Rücklaufquote bei den vier verschiedenen Gruppen. Für die Auswertung der zurückgesendeten Fragebögen wurden folgende Fragebögen ausgenommen:

- 15 Fragebögen von Managern mit Doppel-Staatsbürgerschaft
- 12 Fragebögen von Managern, die weder deutsche Staatsangehörige noch französische Staatsangehörige waren
- und 6 Fragebögen von Freiberuflern, die in Ein-Mann-Firmen arbeiteten.

[291] Vgl. MÜLLER-BÖLING, RAMME (1991); DEJALLE (1990)
[292] Vgl. DEJALLE (1990)

Die Struktur der Probanden wird in den Tabelle 1 bis 5 dargestellt.

	Deutsche Manager in Deutschland	Deutsche Manager in Frankreich	Französische Manager in Deutschland	Französische Manager in Frankreich	Gesamt
Anzahl Der Antworten	120	84	86	102	392
Rücklaufquote	33%	38%	33%	36%	35%

Tab. 8: Verteilung der Probanden (für die Analyse verwendete Fragebögen)

Geschlecht	**Männlich** 93,3% (112)				**Weiblich** 6,7% (8)		
Alter	**<40 Jahre** 17,8% (13)	**40-50 Jahre** 20,5% (15)			**50-60 Jahre** 35,6% (26)	**>60 Jahre** 26,0% (19)	
Führungsebene	**Erste Führungsebene** 88% (103)				**Zweite/dritte Führungsebene** 12% (14)		
Ausbildung	**Promotion / Aufbaustudiengang** 16% (16)		**Fachhochschul-/ Hochschulabschluß** 58% (58)			**Keine akademische Ausbildung** 26% (26)	
Mitarbeiteranzahl der Firma	**<50 Mitarbeiter** 23,9% (28)		**50-500 Mitarbeiter** 48,7% (57)			**>500 Mitarbeiter** 27,4% (32)	
Branche	**Bank** 8,5% (10)	**Andere Dienstleist.** 31,6% (37)	**Chemie** 6,8% (8)	**Bauindustrie** 6,8% (8)	**Andere Industrie** 46,1% (54)		

Tab. 9: Demographische Verteilung der deutschen Manager in Deutschland (prozentual) n=120

<table>
<tr><td>Geschlecht</td><td colspan="5">Männlich
79,1 % (68)</td><td colspan="5">Weiblich
20,9% (18)</td></tr>
<tr><td>Alter</td><td colspan="2"><40 Jahre
47,2 % (34)</td><td colspan="3">40-50 Jahre
31,9 % (23)</td><td colspan="3">50-60 Jahre
19,4% (14)</td><td colspan="2">>60 Jahre
1,4% (1)</td></tr>
<tr><td>Führungsebene</td><td colspan="5">Erste Führungsebene
60,5% (49)</td><td colspan="5">Zweite/dritte Führungsebene
39,5% (32)</td></tr>
<tr><td>Ausbildung</td><td colspan="3">Grande Ecole – Gruppe 1
25,6% (20)</td><td colspan="4">Grande Ecole–Grpe2 / Universität
64,1% (50)</td><td colspan="3">Keine akademische Ausbildung (Bac+2)
10,3% (8)</td></tr>
<tr><td>Mitarbeiteranzahl der Firma</td><td colspan="3"><50 Mitarbeiter
36,9% (31)</td><td colspan="4">50-500 Mitarbeiter
36,9% (31)</td><td colspan="3">>500 Mitarbeiter
26,2% (22)</td></tr>
<tr><td>Branche</td><td>Bank
9,5% (8)</td><td colspan="3">Andere Dienstleist.
42,9% (36)</td><td colspan="2">Chemie
9,5% (8)</td><td colspan="3">Bauindustrie
7,1% (6)</td><td>Andere Industrie
31% (26)</td></tr>
</table>

Tab. 10: Demographische Verteilung der französischen Manager in Deutschland (prozentual) n=86

<table>
<tr><td>Geschlecht</td><td colspan="5">Männlich
94% (78)</td><td colspan="5">Weiblich
6% (5)</td></tr>
<tr><td>Alter</td><td colspan="2"><40 Jahre
20% (12)</td><td colspan="3">40-50 Jahre
25% (15)</td><td colspan="3">50-60 Jahre
46,7% (28)</td><td colspan="2">>60 Jahre
8,3% (5)</td></tr>
<tr><td>Führungsebene</td><td colspan="5">Erste Führungsebene
91,3% (73)</td><td colspan="5">Zweite/dritte Führungsebene
8,8% (7)</td></tr>
<tr><td>Ausbildung</td><td colspan="3">Promotion / Aufbaustudiengang
8,3% (6)</td><td colspan="4">Fachhochschul-/ Hochschulabschluß
65,3% (47)</td><td colspan="3">Keine akademische Ausbildung
26,4% (19)</td></tr>
<tr><td>Mitarbeiteranzahl der Firma</td><td colspan="3"><50 Mitarbeiter
53,1% (43)</td><td colspan="4">50-500 Mitarbeiter
32,1% (26)</td><td colspan="3">>500 Mitarbeiter
14,8% (12)</td></tr>
<tr><td>Branche</td><td>Bank
9,5% (8)</td><td colspan="3">Andere Dienstleist.
41,7% (35)</td><td colspan="2">Chemie
14,3% (12)</td><td colspan="3">Bauindustrie
4,8% (4)</td><td>Andere Industrie
29,8% (25)</td></tr>
</table>

Tab. 11: Demographische Verteilung der deutschen Manager in Frankreich (prozentual) n=84

Geschlecht	**Männlich** 94% (78)		**Weiblich** 6% (5)		
Alter	**<40 Jahre** 20% (12)	**40-50 Jahre** 25% (15)	**50-60 Jahre** 41,7% (25)	**>60 Jahre** 0,13% (8)	
Führungsebene	**Erste Führungsebene** 78,4% (76)		**Zweite/dritte Führungsebene** 21,7% (21)		
Ausbildung	**Grande Ecole – Gruppe 1** 18,3% (17)	**Grande Ecole–Grpe2 / Universität** 66,7% (68)	**Keine akademische Ausbildung** 8,6% (8)		
Mitarbeiteranzahl der Firma	**<50 Mitarbeiter** 45% (45)	**50-500 Mitarbeiter** 31% (31)	**>500 Mitarbeiter** 24% (24)		
Branche	**Bank** 6,9% (7)	**Andere Dienstleist.** 37,6% (38)	**Chemie** 13,9% (14)	**Bauindustrie** 6,9% (7)	**Andere Industrie** 34,7% (35)

Tabelle 12: Demographische Verteilung der französischen Manager in Frankreich (prozentual) n=102

Im folgenden werden die Ergebnisse aus den drei Phasen der Untersuchung illustriert, die sich als ergänzend und wenig separierbar erweisen.

4. Die Strukturierung der Zeitmanagementpraktiken von Managern

Ziel dieses Kapitels ist es, die zuvor präsentierten zentralen Hypothesen H1 und H2 zu präzisieren und zu belegen. Es soll gezeigt werden, worin die Praktiken des Zeitmanagement von Managern vorstrukturiert erscheinen (H1) und wie Manager diese Strukturen modifizieren, um ihre Zeitmanagementpraktiken zu gestalten (H2). Entsprechend diesen zwei Hypothesen wird die Analyse der Aussagen und der Beobachtung von 45 Managern es ermöglichen, einige zusätzliche Subhypothesen zu generieren. Anders als die Hypothesen im quantitativen Teil (Vgl. Kapitel 5), die vor der empirischen Erhebung formuliert wurden, um anschließend getestet zu werden, entstanden die Hypothesen in diesem qualitativen Teil 4 progressiv während der empirischen Beobachtungs- und Befragungsphase[293]. Zur besseren Übersicht werden sie am Anfang jedes Abschnittes thematisch gebündelt präsentiert und anschließend erläutert.

Drei Fragen werden dieses Kapitel 4 strukturieren:

1- Der erste Abschnitt entspricht der Frage: Welche Haltung haben Manager zum Zeitmanagementkonzept? Wird dieses Konzept, das einige Forscher kritisieren, auch von Managern kritisiert? Inwiefern? Es wird gezeigt werden, daß die Haltung von Managern gegenüber dem Zeitmanagementkonzept relativ paradox ist. Die quantitative Befragung wird dieses Paradoxon belegen.

2- Der zweite Abschnitt entspricht der Frage: Was sind die Begrenzungen des individuellen Zeitmanagement? Verschiedene strukturelle Begrenzungen, die die tägliche Arbeit der Manager bestimmen, werden anhand von Fallstudien nachgewiesen, erläutert und durch die Antworten der 45 befragten Manager bestätigt.

3- Der dritte Abschnitt entspricht der Frage: Wie managen Manager ihre Zeit? In diesem Abschnitt wird gezeigt, daß ein rationelles Management der Manageraktivitäten kein simples 'Zeitmanagement' ist, sondern ein Management der gesamten umgebenden Strukturen impliziert. Die Analyse dieses Strukturmanagement macht es möglich, die paradoxen Antworten des ersten Abschnitts zu erklären.

Alle Aussagen der befragten Manager, die hier zitiert werden, sind mit einer Ziffer gekennzeichnet: D für Deutscher, F für Franzose und die Nummer des Interviews.

---

[293] Zur Hypothesenbildung in der empirischen Organisations- und Personalforschung, siehe SAVALL (1993); IGALENS und ROUSSEL (1998)

4.1. Paradoxe Haltung der Manager gegenüber dem Zeitmanagementkonzept

4.1.1. Das Paradoxon des Zeitmanagement

Die paradoxe Haltung der Manager gegenüber dem Zeitmanagementkonzept ist leicht formuliert: Alle 45 im Verlauf der qualitativen Studie befragten und beobachteten Manager kritisieren die Prinzipien und 'Rezepte' des Zeitmanagementkonzeptes - integrieren sie aber offenbar in ihre täglichen Arbeitspraktiken. Die Beobachtung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Fallstudie A) macht dieses Phänomen besonders deutlich:

Fallstudie A: Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die Kritik des Geschäftsführers am Zeitmanagementkonzept

Der Leiter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat eine klare und ausgesprochen kritische Meinung in Bezug auf das Konzept des Zeitmanagement:

„*Wir haben hier keine Zeit für Zeitmanagement[...] Wir bewegen uns nach dem Kunden. In unserer Branche müssen wir sehr reaktiv sein [...] Wenn ein Kunde anruft, muß ich Ja sagen. Ich kann ihm nicht sagen, daß ich meine Zeit anders geplant habe [...] Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, muß er auch zu mir kommen können. Wenn er warten muß, kostet es uns oder den Kunden Geld.*“ (D12)

Die quantitative Zeit als wichtigstes Organisationsinstrument der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Trotz der ablehnenden Äußerungen des Managers ist das Zeitmanagement in dieser Wirtschaftsprüfungsgesellschaft omnipräsent. Die Arbeitszeit wird dort sehr minutiös und sicherlich mit größerer Präzision gehandhabt, als in allen anderen beobachteten Organisationen. Einer der Gründe dafür ist die Tatsache, daß die Arbeitszeit hier zum größeren Teil den Mandanten in Form von Stundenrechnungen fakturiert wird. Daher muß Zeit hier in ihrer Produktion und ihrer Produktivität - und zwar bestmöglich - meßbar gemacht werden. In dieser Wirtschaftsprüfungsgesellschaft haben die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vielleicht „keine Zeit für Zeitmanagement“, vor allem aber haben sie kein Zeitmanagement nötig. Dies aus mehreren Gründen:

1- Weil sie jeden Tag Erhebungsbögen über die Arbeitsstunden abliefern, die bei Mandanten zu fakturieren sind, was eine „*to-do list*“ überflüssig macht. Auf diese Weise wissen die Beschäftigten auch - anders als zahlreiche mittlere Manager – was der Wert ihres persönlichen Beitrags und des Beitrags ihrer Organisationseinheit zum Unternehmenserfolg sein kann.

2- Weil sie ausgesprochen präzise Planungsbögen für die Arbeitsstunden jedes Mitarbeiters an jedem Projekt verwenden. Die wiederholungsintensive und stark geregelte Art der Projekte (zum Beispiel die jährliche Wirtschaftsprüfung für den selben Mandanten) erlaubt ein hohes Maß an Formalisierung der Abläufe und eine hohe Präzision in der Planung.

3- Weil die Prioritäten sehr klar sind, sobald die Projekte und Klienten zugeteilt sind. Die Zufriedenheit des Mandanten wird zu einer besonders wichtigen Priorität, da er den produzierten

Stundenwert bezahlt und aushandelt, das heißt, da er die Macht hat, über die ökonomische Bedeutung der Arbeitsstunde des Steuerberaters und des Wirtschaftsprüfers mitzuentscheiden. Die vergleichende Analyse der fakturierten Zeit im Gegensatz zur tatsächlich mit den Projekten verbrachten Zeit zeigt, daß die fakturierte Zeit in der Regel sogar niedriger als die wirklich an dem Projekt verbrachte Zeit ist. Diese Differenz ist bei bestimmten Klienten besonders ausgeprägt - bei jenen, die der Prüfungsgesellschaft gegenüber eine große Verhandlungsmacht besitzen (prominente oder besonders große Kunden). Darüber hinaus würde der Verlust eines Mandanten um so kostspieliger, als die jährlichen Einkünfte aus dem Mandat mit minimalen Transaktionskosten gesichert sind, sobald ein Mandant einmal geworben ist, während die Kundenakquisition mit keiner unmittelbaren Vergütung verbunden wird. Die Reaktivität in Bezug auf den Mandanten ist daher hier eine klar und rationell definierte Priorität, die Zufriedenheit des Mandanten ist in ihren Auswirkungen fast unmittelbar finanziell meßbar.

Dieses Beispiel ist vorbildlich für das Paradoxon, das wir vorher erwähnt haben. Manager kritisieren das Standardkonzept von Zeitmanagement-Handbüchern, und –Seminaren und strukturieren trotzdem methodisch ihre Arbeitszeit anhand verschiedener Instrumente und Techniken, die den Rezepten von Zeitmanagement-Handbüchern ähneln. In den folgenden Abschnitten 4.1.2. und 4.1.3. wird dieses Paradoxon anhand der Aussagen und der Beobachtung von 45 befragten Managern präzisiert und diskutiert. Als Beleg für dieses Paradoxon werden im Abschnitt 4.1.4. einige Ergebnisse der quantitativen Befragung präsentiert.

4.1.2. Kritikpunkte am Konzept des Zeitmanagement

Das Zeitmanagementkonzept wurde von den befragten Managern wie im früheren Beispiel oft kritisiert. Einige Manager zeigten sich besonders kritisch gegenüber den Rezepten der populären Zeitmanagement-Handbücher und gegenüber einer 'rationellen' und überpräzisen Programmierung ihres Zeitgebrauchs, die eher als ein Zeitverlust erfahren wird: *„Man ist mit Terminverwaltung und Zeitbudgets ständig beschäftigt und hat kaum noch Zeit für die Arbeit.“* (D5). *„Das ist ein Konzept für Rentner, das ist nichts für einen Unternehmer.“* (D8) Das Zeitmanagement im strikten Wortsinne erscheint den Managern wenig kompatibel mit der Komplexität ihres Arbeitsalltags und mit dem Management zwischenmenschlicher Beziehungen. Mehrere befragte Manager betonen, daß ihre Arbeit an nicht unbedingt vorhersehbare Ereignisse, an neue Informationen, an neue Kontakte und an menschliche Beziehungen gebunden und deshalb schwer zu programmieren ist.

Hier folgen zunächst die vier Subhypothesen (SH) zum Thema “Kritik am Zeitmanagementkonzept“. Die Thesen sind hier ausformuliert und thematisch gebündelt präsentiert. Sie werden auf den folgenden Seiten erläutert[294].

[294] Vgl. in einer kürzeren Fassung DAVOINE und TSCHEULIN (1999)

	Hypothesen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen (n=45)**
SH01	Nur ein bestimmter Anteil der Alltagsaufgaben der Manager ist tatsächlich programmierbar. Dieser Anteil macht je nach Tag zwischen 30 und 70 % der Arbeitszeit aus.	42
SH02	Manager haben in der Regel mindestens ein Zeitmanagement-Handbuch gelesen oder an einem Zeitmanagement-Seminar teilgenommen, sind aber den Ansicht, daß die Lektüre oder das Seminar ihr Verhalten wenig verändert haben.	34
SH03	Manager sind in der Regel kritisch gegenüber bestimmten 'Zeitfressern' im Bereich informeller Kommunikation, betrachten sie aber als notwendiges Übel oder als normal.	27
SH04	Bestimmte Bereiche der Managerarbeit werden als wenig verzeitlichbar betrachtet. Deshalb kritisieren die Manager Methoden, die auf einer quantitativen und homogenen Konzeption ihrer Arbeitszeit beruhen.	27

Tabelle13: Vier Hypothesen bezüglich der Kritikpunkte am Zeitmanagementkonzept.

SH01 - Die begrenzte Programmierbarkeit der Managerarbeit.

Die erste Sub-Hypothese entspricht den Antworten auf eine eindeutig formulierte Frage nach dem programmierbaren Anteil des Arbeitsvolumens: *Welchen Anteil Ihres wöchentlichen Arbeitsvolumens halten Sie für programmierbar?* In den Antworten von 42 der 45 Managern variiert der Prozentteil zwischen 30 und 70 % der Arbeitszeit. Nur zwei Manager schätzten den Anteil höher als 70 %. Ein dritter gab keine Antwort, da er sein Arbeitsprogramm für zu heterogen hielt, als daß man selbst eine nur annähernde quantitative Evaluation geben könnte. Diese letzte Stellungnahme könnte übertrieben erscheinen, ist aber in der Tat repräsentativ für ungefähr die Hälfte der befragten Manager, die zwar eine Antwort geben, dabei jedoch betonen, daß der programmierbare Anteil ihrer Aktivitäten von Woche zu Woche extrem variabel sei. Das Maß der Reaktivität der Managerarbeit ist eine Tatsache, deren die Manager sich bewußt sind, die sich aber schwierig quantifizieren läßt. Verschiedene Anläße zwingen die Manager, ihren Zeitgebrauch umzustürzen: die Reklamation eines wichtigen Kunden, die Anfrage eines Vorgesetzten, eine Änderung in der Gesetzgebung, eine neue Information über die Absichten der Konkurrenten, oder sogar das Wetter, wie in der folgenden Bemerkung des Direktors eines Bauunternehmens: *„In unserer Branche bestimmt der Himmel den Zeitgebrauch - und nicht der Terminkalender. In unserer Branche arbeiten wir im Freien und wir sind deshalb in unserer Planung wetterabhängig. Wenn es regnet, muß der Bau stoppen und Sie können Ihre Zeitplanung vergessen.“* (D17)

SH02 - Der geringe Effekt der klassischen Zeitmanagementmethoden.

Die zweite Hypothese entspricht zwei geschlossenen Fragen bezüglich der Lektüre von Zeitmanagement-Handbüchern und des Besuchs von Zeitmanagementseminaren: *Haben Sie ein Zeitmanagementhandbuch gelesen / ein Zeitmanagementseminar besucht? - Welchen Effekt hatte das auf Ihr Verhalten?* 38 von 45 befragten Managern haben eine Methode (meistens eine Terminkalendermethode) oder ein Handbuch gelesen, 18 davon ein Seminar besucht. 31 von diesen 38 antworteten auf eine geschlossene Frage über die Wirkung dieser Lektüre auf Ihr Zeitmanagement-Verhalten mit „*wenig und auf Dauer*“, 6 antworteten „*wenig und nicht auf Dauer*“, der 38te antwortete „*sehr und auf Dauer*“. Diese Ausnahme stellt einen besonders interessanten Fall dar, da es sich hier um die einzige Person handelt, der ein Zeitmanagementseminar zu Beginn seiner Karriere besucht hat als junger Manager in einem internationalen Chemie-Konzern. Diese Ausnahme bestätigt die zwei wichtigsten Gründe, die von den anderen Managern für den geringen Effekt von Methodenbüchern und Seminaren genannt werden, zwei Gründe, die wir in den nächsten Abschnitten präziser untersuchen werden:

1- Der erste Grund ist das Gewicht individueller Arbeitsgewohnheiten und die Schwierigkeit, sie nur durch den Besuch eines Seminars zu verändern. Mehrere Manager bedauern, ein solches Seminar nicht zu Beginn ihrer Karriere besucht zu haben, als sie noch keine Arbeitsgewohnheiten entwickelt hatten.

2- Der zweite genannte Grund ist die Bedeutung der kollektiven Arbeitsgewohnheiten und die Schwierigkeit, diese zu verändern, wenn die anderen involvierten Akteure das Seminar nicht besucht oder das Methodenbuch nicht studiert haben.

Im Falle des Managers, der ein Zeitmanagementseminar zu Beginn seiner Karriere besucht hat, kann der starke und dauerhafte Effekt des Seminars auch durch die Tatsache erklärt werden, daß in dem betreffenden Chemie-Konzern sämtliche Manager das selbe Seminar besucht haben. Daher kann man vermuten, daß sie die selbe 'Zeitmanagementkultur' teilen und verbreiten, ein Phänomen, das in den folgenden Abschnitten 4.2. und 4.3. noch ausführlich diskutiert wird.

SH03 - Die scheinbaren 'Zeitfresser' der informellen Kommunikation.

Angesichts der im Abschnitt 3.1. vorgestellten Zeitfresser-Liste von Lothar SEIWERT stellen 27 der 45 befragten Manager die störende Qualität mindestens eines der vier präsentierten 'Zeitfresser' in Frage, die sich auf informelle Kommunikation beziehen: „*Sie versuchen, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun*“, „*Unterbrechung durch Telefonanrufe*“, „*ungeplante Besuche*“, „*privater Schwatz*“.

1- Der Punkt „*mehrere Dinge gleichzeitig zu tun*“ wird gelegentlich als charakteristisch für die Komplexität der Managerarbeit aufgefaßt: „*Mehrere Dinge gleichzeitig zu tun - das ist doch kein Zeitfresser, das ist meine Aufgabendefinition.*“ (D3)

2- Ebenso unvorhergesehene Besuche (im Allgemeinen von unmittelbaren Mitarbeitern, Kollegen und vor allem von Vorgesetzten) und Unterbrechungen: *„Sie gehören zum Job“*, *„Ich betrachte sie als Teil meiner Aufgabe“* (D2, D5, D7) Besonders wenn es sich um Vorgesetzte handelt: *„Niemand darf die Sitzungen unterbrechen..., außer der Präsident.“* (F12), *„Der Aufsichtsratvorsitzende. Wenn er anruft, muß es wichtig sein.“* (D17), *„Der Vorstand darf mich unterbrechen. Eigentlich soll er wissen, was für mich prioritär ist.“* (D3) um Klienten: *„Wir haben sogar einmal an einem Freitag nachmittag eine Sitzung mit vierzehn Personen unterbrochen, weil einer unserer Kunden eine dringende Reklamation hatte.“*(D9) oder um wichtige externe Personen: *„Angesichts der Stundentarife meines Anwalts hat er, wenn er anruft, höchste Priorität.“* (D24).
3- Die private Kommunikation wird als unverzichtbar begriffen und als komplementär zu den offiziellen Kommunikationssystemen verteidigt: *„Unsere Kaffeerunde vom Freitag ist unabdingbar für das Arbeitsklima in der Abteilung.“* (D3) Überhaupt nicht mit den Mitarbeitern zu plaudern wird als dysfunktional aufgefaßt: *„Privater Schwatz ist doch kein Zeitfresser. Wenn ich vergessen würde, meinen Mitarbeiter nach seinem Vater zu fragen, der seit letzter Woche im Krankenhaus liegt, dann würde ich Probleme kriegen.“* (D23). *„Manchmal frage ich mich: War es wichtig, über ihre Kinder zu reden? War es wichtig über einen Lover zu reden? Ich weiß nicht, aber ich glaube, es ist Teil meiner Aufgabe als Chef.“* (D21). Mehrere Manager sehnen sich nach der Zeit der Kaffeepausen zurück, wo man mehr Zeit für private Gespräche, mehr Zeit für Mitarbeiterbetreuung hatte.

Interessanterweise werden diese drei Punkte, die dem polychronen Modell HALLs entsprechen, von deutschen Managern ebenso sehr in Frage gestellt, wie von französischen Managern. Die Ähnlichkeit der deutschen und französischen Antworten kann die allgemeine, universelle Bedeutung der informellen und privaten Kommunikation für das Management belegen. Der Beleg ist aber hier begrenzt, da die befragten Manager zum größeren Teil aus der Region Baden kommen, die in Deutschland als 'südländisch' gilt: *„Vielleicht sind wir hier in Baden lockerer. Wir haben hier manchmal eine eher südländische Mentalität. Die Nähe zu Frankreich, vielleicht.“* (D21) Da diese Ähnlichkeit hier auf der Basis einer eher begrenzten Managerpopulation beobachtet wurde, würde eine allgemeingültigere These eine vertiefte Untersuchung des Themas bei größeren und weniger spezifischen deutschen und französischen Managerpopulationen verlangen.

SH04 - Die nicht verzeitlichbare und nicht quantifizierbare Qualität der Managerarbeit.

Bestimmte Bereiche der Managerarbeit werden als wenig verzeitlichbar aufgefaßt, was die Manager dazu führt, Methoden zu kritisieren, die auf einer quantitativen und homogenen Konzeption ihrer Arbeitszeit begründet sind. Mehrere Manager betonen die Bedeutung der sozialen und psychologischen Dimensionen einer Führungsfunktion, die im Konzept des Zeitmanagement oft unberücksichtigt bleiben. Das Konzept unterstellt, daß die Aufgaben des Managers verzeitlichbar seien, was mit der menschlichen Dimension der Führung nicht

immer durchführbar ist: „*Es ist schwierig, ein Zeitbudget zu definieren für die Motivation der Mitarbeiter.*“ (D12) Auch fällt es den befragten Managern im allgemeinen schwer, ihre Arbeitszeit in genauen Zahlen anzugeben, und die genaue Grenze zwischen Berufszeit und privater Zeit zu definieren. Auch dieses Charakteristikum, das nach HALL ausschließlich dem polychronen französischen Modell entspricht, ist für die deutschen ebenso wie für die französischen Manager dieser ersten Untersuchung ganz gleichermaßen gültig: „*Meine Arbeit hört nicht auf, wenn ich das Büro verlasse. Wenn ich ein Problem habe, nehme ich es überall hin mit: nach Hause, zum Jogging oder auf den Golfplatz.*“ (D4) Diese geringe Trennung gilt für Probleme, sie gilt aber auch für das Entstehen von Ideen oder Gelegenheiten: „*Gestern abend war ich im Konzert mit meiner Frau. Ich traf einen Architekten, den ich kenne, und anschließend sind wir noch gemeinsam ein Bier trinken gegangen. Vielleicht werden wir demnächst ein Projekt zusammen machen.*“ (D10) Die geringe Trennung zwischen Berufs- und Privatleben gilt auch für Repräsentationsaufgaben: „*Sie wissen, Freiburg ist eine kleine Stadt. Wenn Sie abends ausgehen, treffen Sie immer auch Ihre Kunden, Ihre Mitarbeiter, Ihre Konkurrenten.*“ (D16). Diese Äußerung ist ausgesprochen repräsentativ für die meisten befragten Manager. Die meisten Manager geben an, daß sie ihre Lektüre, ihr Nachdenken und die strategische Planung häufig zu Hause, abends oder am Wochenende absolvieren. Gemeinsame Essen mit Kollegen und unmittelbaren Mitarbeitern (zum Beispiel Abteilungsessen und Jahresessen) sind häufig - und zwar bei deutschen Managern häufiger als bei französischen Managern, die dies mit gemeinsamen Frühstücken und gemeinsamen Mittagessen zu kompensieren scheinen.

Wenn auch die deutschen Manager der untersuchten Gruppe ihre private und berufliche Zeit ebensosehr zu vermischen scheinen wie die französischen Manager, so ist es doch nötig, die Äußerungen der mittleren Manager der untersuchten Gruppe von denen der Unternehmensleiter und Filialdirektoren zu unterscheiden. Anhänger einer strikten Trennung von beruflichem und Privatleben fanden sich in der vorliegenden Stichprobe in der Tat einzig unter den deutschen mittleren Angestellten. Zum Beispiel der Abteilungsleiter einer regionalen Bank:

> „*Um 18 Uhr gehe ich nach Hause und mein zweiter 'Beruf' beginnt [...]. Es kommt aber auch vor, daß ich ganze Abende im Büro verbringe, wenn Arbeit ansteht.*“ (D1) „*Ich möchte mein privates Leben von meinem beruflichen Leben trennen. Es ist gesünder so.*“ (D8)

Wenn man von diesen letzten Beispielen absieht, kann man einen gewissen Stolz beobachten, berufliches und privates Leben zu mischen. In den Äußerungen der Manager, und insbesondere in den Äußerungen der Unternehmer wird die Arbeitszeit als eine Zeit subjektiver Erfahrung dargestellt, die der Manager mit Absicht qualitativ, subjektiv und heterogen wünscht, eine Zeit, die man selbst bestimmt:

> „*Manchmal nehme ich mir gerne die Zeit zu träumen, nachzudenken und neue Ideen zu*

entwickeln." (F5)

„Ein Manager muß seine Zeit selbst bestimmen können, sonst ist er kein Manager." (D9)

„Manchmal gehe ich mittags nach Hause, um einen kurzen Nachmittagsschlaf zu machen. Ich darf auch später kommen. (...) Ich bin der Chef." (D5)

„Bei einem Unternehmer kann man nicht so einfach den genauen Wert einer Arbeitsstunde definieren." (D11)

Diese subjektive Zeit bzw. diese subjektive Bestimmung über die Zeit wird absichtlich unterschieden von der quantitativen, gezählten und bewerteten Fließbandzeit des tayloristischen Arbeiters - einer Zeit, die viele Autoren als entfremdend auffassen, da sie der Arbeitserfahrung die subjektive Dimension raubt. Indem sie das Konzept des Zeitmanagement und seine quantitativistische und fast tayloristische Zeitauffassung kritisieren, verteidigen die Manager ohne Zweifel auch ihren eigenen Status, der eben auch darin begründet ist, daß sie in einem Zeitrahmen leben - oder zu leben glauben - der ihnen selbst gehört und den sie selbst definieren können.

4.1.3 Der tatsächliche Gebrauch des Zeitmanagementkonzeptes

Die verschiedenen Kritikpunkte, die von den befragten Managern geäußert wurden, bestätigen die Kritiken mancher Managementforscher. Dennoch, wenn man die selben Manager über ihre Alltagspraktiken befragt, dann entdeckt man, daß die Techniken, Prinzipien und Begriffe der Zeitmanagement-Handbücher bekannt sind und - umgestaltet für die persönliche Situation - als Bezugsrahmen der individuellen Praktiken in Gebrauch sind. Die drei folgenden Hypothesen fassen die Befunde zusammen, die in diesem Abschnitt vorgestellt werden.

	Hypothesen	Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen (n=45)
SH05	Alle befragten Manager gebrauchen die klassischen Techniken der Aktivitätsrationalisierung der Zeitma-nagement-Handbücher, meistens in einer weniger systematischen, vereinfachten und individualisierten Art.	45
SH06	Die befragten Manager haben in der Regel bestimmte Begriffe der Zeitmanagement-Handbücher in ihre Überlegungen zur Rationalisierung ihrer Alltags-praktiken integriert. Sie kritisieren das Konzept, haben das Konzept aber internalisiert und gebrauchen es als theoretischen Bezugsrahmen ihrer Praxis.	35
SH07	Das Zeitmanagement bzw. die methodische Rationalisierung des Arbeitsalltags ist bei Managern Gegenstand ständiger Reflexion und ständiger Versuche.	35

Tab. 14: Drei Hypothesen über den Gebrauch des Zeitmanagementkonzeptes

SH05 - Der Gebrauch von Zeitmanagementtechniken in individualisierter Form.

Trotz der Kritikpunkte ist das Zeitmanagement integraler Bestandteil des Manageralltags. Alle Manager besitzen einen Terminkalender. Mehr als die Hälfte der Manager besitzt einen komplexen, 'systemischen' oder 'organisierenden' Terminkalender (*time organizer*, *time system* etc.) oder einen Taschencomputer. Fast alle Manager geben an, daß sie mehr oder weniger regelmäßig ihre Tagesziele notieren, entweder in ihrem Terminkalender, auf einer *to-do*-Liste, auf dem Tagesblatt ihres Schreibtischkalenders, auf einem losen Blatt oder auf einem *Post-it*. Gelegentlich bestärken auch die Sekretärinnen die strukturierende Rolle des Terminkalenders und der Aufgabenlisten. Ganz entsprechend der Studie von DELPEUCH und LAUVERGEON (1988) über den Managerberuf erklären mehrere Manager, sie seien sehr froh, eine disziplinierte und disziplinierende Sekretärin zu haben, die sie zwingt, ihre Zeit rationell zu gebrauchen. Darüber hinaus werden zahlreiche klassische Techniken der Kommunikations-strukturierung gebraucht: Tagesordnung, Sitzungsprotokolle, Sitzungen mit festgelegtem *Jour fixe*, Politik der geschlossenen Tür, Definition von Zeitbudgets und von Zeitgrenzen für Sitzungen etc. Selten allerdings gebrauchen Manager systematisch alle diese Techniken. Ebenfalls selten werden die methodischen Terminkalender entsprechend der komplexen Gebrauchsanleitung verwendet: „*Ich habe am Anfang versucht, aber ich habe jetzt ein vereinfachtes System*“ (D2), „*Ich habe ein Time system, aber ich benutze das wie einen normalen Terminkalender*“ (F12) „*Ich mache es jetzt nicht mehr so systematisch*“ (D23).

Im Gegenteil, man kann einen gewissen Anspruch der Manager feststellen, eine persönliche Methode zu gebrauchen. Mehrere befragte Manager betonen den persönlichen und originellen Charakter ihrer Zeitmanagementmethode. Ein Manager präsentierte zum Beispiel ausführlich sein System mit Notizzetteln, die er in seiner Hemdentasche verwahrt und täglich kontrolliert. Ein anderer betonte die Originalität seiner Methode, die darin besteht, zu jeder Begegnung in

seinen Terminkalender die wichtigsten Punkte dieser Begegnung einzutragen: „*Gewissermaßen eine persönliche Tagesordnung, manchmal abweichend von der offiziellen Tagesordnung der Sitzungen.*“ (D19). Ein dritter Manager verwendet einen Ordner mit Aufgabenlisten, die er systematisch durchstreicht, nachdem die Aufgabe erledigt ist. Andere Manager sprechen von ihren Schwierigkeiten, irgendwelche Terminkalender oder die offizielle Methode zu verwenden, die die Angestellten ihres Unternehmens gebrauchen sollen. Diese Beispiele offenbaren einen bei den Managern häufig beobachteten Willen, einen persönlichen und individuellen Umgang mit ihrer Arbeit und ihrer Arbeitszeit zu entwickeln - oder doch daran zu glauben, daß sie einen solchen persönlichen Umgang entwickeln.

Bei einigen Angestellten und einigen Führungskräften kann man eine mehr oder weniger bewußte Abgrenzungs- oder Kompensationsstrategie beobachten in Bezug auf ihren Arbeitskontext, der ihnen zu wenig oder zu stark strukturiert erscheint. So behaupten drei französische höhere Angestellte, eine systematischere Zeitmanagementmethode entwickelt zu haben und kritisieren zugleich die 'französischen' Praktiken ihres Arbeitsumfeldes: „*Aber ich bin der einzige, der das im Unternehmen macht*“ (F12), „*Ich versuche, meine Mitarbeiter zu überzeugen, daß Zeitmanagement sehr wichtig ist*“ (F7). Mehrere deutsche Manager kritisieren ebenfalls die manchmal zu starren 'deutschen“ Zeitmanagementpraktiken ihres Arbeitsumfeldes: „*Manche übertreiben manchmal*“ (D1), „*Es ist ein Konzept für Rentner*“ (D8). Dieses Abgrenzungsphänomen bestimmter Manager in bezug auf die Praktiken ihrer organisationellen und kulturellen Kontextes ist sicherlich ein weiterer Erklärungsaspekt für die widersprüchlichen Ergebnisse der Untersuchung von USUNIER (1991) über die Zeitwahrnehmung von Managern: Weil sie sich gegenüber den Praktiken ihres Arbeitsumfeldes profilieren wollen, können manche Manager ein anderes Verhalten befürworten als jene, das der Verhaltensnorm Ihres kulturellen Arbeitskontextes entspricht.

SH06 - Integration von Themen der Zeitmanagement-Handbücher in die eigene Reflexion.

Abgesehen von den Kritikpunkten, muß betont werden, daß fast alle befragten Manager, die Zeitfresser und Verhaltensmodelle der Zeitmanagement-Handbücher zu kennen scheinen (manchmal auch diejenigen, die kein Handbuch gelesen haben). Die gesammelten Äußerungen machen es möglich, zwei wichtige Punkte zu erläutern:

1- Manager, die ein Zeitmanagementseminar besucht oder ein Zeitmanagement-Handbuch studiert haben, sind in der Regel der Auffassung, „zwei bis drei“ Dinge behalten zu haben, „zwei bis drei wichtige Tips“. Manchmal ist das eine Idee, die sie dauerhaft in ihren Arbeitspraktiken angewendet und integriert haben: „*fähig sein, nein zu sagen*“ (D3, D6, D12, D17, D23, D25, F4, F12, F17), „*delegieren*“ (D2, D3, D5, F2, F4, F5, F12, F15) „*Prioritäten setzen*“ (D2, D3, D6, D17, F4, F12, F13), „*sich jeden Tag Zeit für eine Planung nehmen*“ (D3, D7, F5) etc. Auch hier treffen Manager eine Wahl aus der Vielfalt der Techniken und Prinzipien, die ihnen in den Handbüchern begegnen.

2- Zwar sind Manager, die ein Zeitmanagement-Seminar besucht oder ein Zeitmanagement-Handbuch studiert haben, in der Regel der Auffassung, diese Lektüre oder das Seminar hätten ihr Verhalten wenig beeinflußt, doch schafft das von den Handbüchern propagierte Verhaltensmodell einen Bezugsrahmen, der allen konsultierten Managern gemeinsam ist. Selbst wenn die Modelle und Methoden nicht buchstabengetreu angewendet werden, so denken die Manager doch über sie nach, und sie dienen als theoretischer Bezugsrahmen für die Reflexion der Manager über die Effizienz ihres Arbeitsalltags. Die Popularität der Handbücher führt dazu, daß die Verhaltensweisen, Konzepte und Techniken, die darin dargestellt werden, Teil der kollektiven Repräsentation des Managerberufs geworden sind - in Frankreich ebenso wie in Deutschland. Dies scheint insbesondere die mittleren Manager zu betreffen. Zeitmanagementseminare und systemische Terminkalender sind zu Statussymbolen der Managerkultur[295] geworden.

SH07 - Kontinuierliche Reflexion und kontinuierliches Lernen.

Die meisten befragten Manager scheinen nicht grundsätzlich ihre Arbeitsmethoden fixiert zu haben, sie scheinen ihre Arbeitsmethoden vielmehr ständig neu zu definieren, als befänden sie sich in einem kontinuierlichen Lern- und Reflexionsprozeß über die Rationalisierung und das Management ihrer Arbeitszeit, ein Prozeß, der als kontinuierlicher *trial-and-error*-Prozeß betrachtet werden kann.

So sind die geäußerten Probleme beim Zeitmanagement immer Probleme, die an die Konjunktur und an spezifische Situationen gebunden sind. Es sind auch immer Probleme, die an einen spezifischen Arbeitskontext gebunden sind:

> „*Im Grunde haben die Zeitfresser damit zu tun, was der Typ im Kopf hat, wenn er gerade mit Ihnen spricht. Zur Zeit haben wir im Haus Probleme mit den Zielen. Für Ziele bin hier ich zuständig. Also werde ich Ihnen sagen, daß der wichtigste Zeitfresser der Mangel an Zielen ist.*“ (F1).

Mehrere Manager erklären, sie seien gerade dabei, ihre Praktiken zu ändern:

> „*Ich habe gerade einen Rundbrief mit einer Klassifizierung der Sitzungen geschrieben, um die Kommunikation zu strukturieren.*“ (F8)
>
> „*Um Verspätungen bei den Sitzungen zu begrenzen, versuchen wir gerade, ein kleines Bestrafungssystem einzuführen, eine Art Spiel. Wer zu spät kommt, muß fünf Mark pro Verspätungsminute bezahlen.*“ (D16).
>
> „*Zur Zeit passen wir auf Verspätungen bei Direktionssitzungen auf. Wenn einer zu spät kommt, wird er von den anderen ausgepfiffen.*“ (F10)

Für die Manager gehörten auch die Gespräche dieser Untersuchung zu dieser kontinuierlichen Reflexion:

> „*Stimmt, jetzt haben wir Tagesordnungen nur noch für die Vorstandssitzungen. Vielleicht sollte man sie auf allen Ebenen wieder einführen.*“ (F6).

[295] Im Sinne von BOLTANSKI (1981)

„*Seit dem letzten Mal habe ich über diese Sache mit der konzertierten Delegation nachgedacht.*" (F13),

„*Und die anderen, mit denen Sie gesprochen haben – wie machen sie das?*" (D18, und in ähnlicher Form fast alle Befragte).

Mehrere Kommentare bestätigen folglich die Konzeption des Managers als eines Alltagstheoretikers, der Hypothesen und theoretische Modelle über seine Praxis anhand dieser Praxis bildet, ein Alltagstheoretiker, der seine Arbeitsmethode anhand seiner täglichen Erfahrung und anhand der Erfahrungen anderer bildet, die er beobachtet oder die ihm berichtet werden. Viele Manager scheinen viel von ihrem direkten Arbeitskontext bzw. von der Beobachtung ihres direkten Arbeitskontextes gelernt zu haben. „*In Bezug auf Zeitmanagement habe ich viel von meinem ersten Chef gelernt.*" (D24) Auf diese Weise eignen sich Manager Methoden und Arbeitsverhalten an, die sie als persönliche Prinzipien und Techniken begreifen.

4.1.4. Eine quantitative Validierung des Paradoxons

Individualisierte Anwendung trotz Kritik des Standardkonzeptes: Dieses (nur scheinbare) Paradoxon wird auch von den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung bestätigt. In der folgenden Tabelle sprechen die Antworten eindeutig für die Relevanz eines methodischen Zeitmanagement und für die lernbare Anwendung von Zeitmanagementtechniken. Die dritte Aussage, obwohl sie auf eine bescheidene Art ausgedrückt wurde, hat weniger Zustimmung gefunden, was gegen den Nutzen von standardisierten Zeitmanagement-Handbüchern und Seminaren sprechen würde, aber nicht gegen die Anwendung von Zeitmanagementtechniken[296].

[296] Vgl. auch DAVOINE und TSCHEULIN (1999)

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	Französische Manager in Deutschland (n=86)	Französische Manager in Frankreich (n=102)	Gesamt
Ein methodischeres Zeitmanagement erhöht die Effizienz einer Führungs-kraft	4,42	4,22	4,28	4,20	4,29
Zeitmanagement kann gelernt werden	4,47	4,20	4,46	4,41	4,40
Ein Handbuch bzw. Seminar kann zur Verbesserung Ihres Zeitmanagement beitragen	3,55	3,46	3,35	3,42	3,45

Tab. 15:Zeitmanagement in der Beurteilung durch deutsche und französische Manager (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu) - Mittelwerte.

Das „methodische“ Zeitmanagement kann nicht als universales, rationales Standardkonzept verstanden werden, sondern als eine tägliche, meistens implizite Steuerung der Aktivität, die in einem bestimmten Arbeitskontext stattfindet. Ein „methodisches“ Zeitmanagement wird nicht einmalig in Seminaren gelernt, sondern tagtäglich und im Zusammenhang mit einem spezifischen Kontext sozialer Interaktionen. Die Standardmethoden des Zeitmanagement, wie sie in Seminaren und Handbüchern gelehrt werden, nehmen in der Regel wenig Rücksicht auf den Arbeitskontext des Managers - ihre Umsetzung scheitert daher in der Tat häufig an den realen Begrenzungen, die der Arbeitskontext dem individuellen Managerverhalten setzt. Die Kritik von Managern und Forschern am Standardkonzept des Zeitmanagement ist vor allem im Hinblick auf jene starken Begrenzungen gerechtfertigt, die der Arbeitskontext bzw. die Strukturen des Arbeitkontextes dem individuellen Zeitmanagement der Manager setzt. In den Abschnitten 4.2 und 4.3 wird die Beziehung zwischen Strukturen und Zeitmanagement eingehend besprochen werden.

4.2. Strukturen als Begrenzungen des Zeitmanagement

Die Zeit, über die der Manager verfügt und die er managt, ist eine Zeit, die er mit anderen Akteuren teilt: Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, Kunden etc. Es ist auch eine Zeit, die durch die Rhythmen des Unternehmens, die Rhythmen der Sitzungen, die Rhythmen der Kundenaufträge, die Rhythmen des Produktionsablaufs etc. bedingt wird. Es handelt sich also um eine Zeit, die von formellen und informellen Organisationsstrukturen strukturiert werden kann. Anhand der ausgeführten Fallstudien und der Interviews aus dem qualitativen Teil der Erhebung sollen die Kontextbegrenzungen im folgenden systematisch untersucht werden. Kontextbegrenzungen werden dabei entsprechend der Zentralhypothese ZH1 als Begrenzungen durch organisationelle, soziale und kognitive Strukturen verstanden. Diese strukturellen Begrenzungen werden in zwei Abschnitten dargestellt:

1- Begrenzungen durch formelle Strukturen des organisationellen Kontextes des Managers
2- Begrenzungen durch informelle Organisationsstrukturen, bzw. durch die Rollenerwartungen und Rollenwahrnehmungen in seinem Arbeitskontext und durch das chronologischen Repertoire seines organisationellen Kontextes.

4.2.1. Die Begrenzungen durch die formellen Organisationsstrukturen

Formelle Strukturen des organisationellen Kontextes, wie z.B. eine Stellenbeschreibung oder ein Organigramm, bestimmen *per definitio* den Jobinhalt des Managers und die Position des Managers in der Organisation. Es könnte demnach tautologisch erscheinen, formelle Strukturen als Begrenzungen des Zeitmanagement des Managers zu nennen, da formelle Strukturen doch bestimmen, was der Manager zu tun hat. Bemerkenswert ist aber, daß diese formellen Strukturen den Manager häufig darin hindern, seine Zeit zu managen bzw. seine Aufgabe bestmöglich zu erfüllen - dies soll in diesem Abschnitt gezeigt werden.

Zwei Phänomene werden insbesondere untersucht, die den zwei in der folgenden Tabelle dargestellten Subhypothesen entsprechen: der Reaktivitätsgrad und die Delegationspraktiken. Die Entstehung dieser zwei Hypothesen wird in diesem Abschnitt erklärt.

	Thesen zum Einfluß formeller Organisationsstrukturen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen (n=45)**
SH08	Der Grad der Reaktivität bzw. der Programmierbarkeit der Arbeitszeit eines Managers wird wie die Aufgabenstruktur durch die formellen Strukturen seiner Organisationseinheit bestimmt.	36
SH09	Die Delegationspraktiken eines Managers sind durch die formellen Organisationsstrukturen bedingt.	35

Tabelle 16: Zwei Thesen zum Einfluß formeller Strukturen auf das Zeitmanagement

Die Subhypothesen SH08 und SH09 werden anhand der Fallstudie A über drei mittlere Manager einer regionalen Bank mit ungefähr 1000 Beschäftigen erläutert. Danach werden die Äußerungen der übrigen befragten Manager zu diesem Thema dargestellt. Insbesondere ist der Vergleich der strukturellen Begrenzungen für die drei Manager der regionalen Bank aufschlußreich, da es sich einheitlich um Manager der zweiten Ebene handelt, die unmittelbar einem Vorstandsmitglied der Bank berichten.

Fall B: Drei mittlere Führungskräfte einer regionalen Bank

Der Personalleiter

Die Person:

Herr Schmidt[297] ist 60 Jahre alt. Er besitzt als Abschlüsse die Mittlere Reife und die Lehre zum Bankkaufmann, die er in der Bank absolviert hat, in der er seit 40 Jahren arbeitet. Durch Weiterbildungskurse hat er einen akademischen Abschluß in Betriebswirtschaftslehre erworben. In den 50er Jahren war er zunächst Sachbearbeiter, dann in den 60er Jahren Berater, Filialleiter und EDV-Leiter und in den 70er Jahren stellvertretender Organisationsleiter. Seit 1981 ist er Personalleiter. Zurückhaltend, freundlich und nüchtern, lehnt er es ab, privates und berufliches Leben zu vermischen und siezt seine Mitarbeiter. Er interessiert sich sehr für Sport und hat als berufliches Ziel mittlerweile vor allem den Ruhestand. Seine Auffassung von der Rolle einer Führungskraft: „*Ich fühle mich nicht als Vorgesetzter, mehr als Koordinator, als Kollege. Nicht als derjenige, der da oben steht.*“

Struktur der Abteilung:

Der Personalleiter ist damit beauftragt, die gesamten Aktivitäten des Personalmanagement der Bank zu koordinieren: die Personaleinstellungen und -entlassungen, die Personalentwicklung, Arbeitsverträge, das Bildungswesen und die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Er berichtet direkt einem Mitglied des Vorstands. Die Abteilung umfaßt 11 Beschäftigte: 3 Gruppenleiter, 6 Sachbearbeiter und 2 Schreibkräfte. 4 der Beschäftigen besitzen einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluß. 4 der Beschäftigten haben eine Berufsausbildung in dieser Bank absolviert. 10 der Beschäftigten sind seit mehr als 10 Jahren in dem Unternehmen.

Leiter des Kreditsekretariats

Die Person:

Herr Merkle ist 44 Jahre alt. Er besitzt das allgemeine Abitur, hat eine Lehre zum Bankkaufmann und ein BWL-Studium absolviert. Seine Karriere begann in der Kreditprüfung bei einem anderen Kreditinstitut, nach 8 Jahren wurde zum Leiter des Kreditsekretariats ernannt. Diese Stellung hat er seit 9 Jahren inne. (Ein Jahr nach der Fallstudie wurde er zum Vorstandsmitglied eines anderen regionalen Kreditinstituts berufen.) Reserviert und sehr zurückhaltend in seinen Äußerungen, wünscht auch er eine vollständige Trennung zwischen privatem und beruflichem Leben. Er betrachtet seine Familie als „*seinen zweiten Beruf*“ und siezt ebenfalls alle seine Mitarbeiter. Seine Konzeption von der

[297] Wegen der Anonymisierung der Daten wurden die genannten Namen der drei Führungskräfte abgeändert.

Rolle einer Führungskraft: „*Eine Kraft, die Mitarbeiter führt, die ein positives Arbeitsklima schafft, mit dem Ziel, Motivation bei den Mitarbeitern zu fördern - aber immer ziel- und ergebnisorientiert.*“

Die Struktur der Abteilung:

Der Leiter des Kreditsekretariats ist damit beauftragt, den gesamten Schriftverkehr und die Kreditverträge zu koordinieren, die von den Mitgliedern des Vorstands unterzeichnet werden. Er berichtet unmittelbar den drei Vorstandsmitgliedern. Seine Abteilung umfaßt 14 Beschäftigte: 3 Gruppenleiter, 9 Sachbearbeiter und 2 Schreibkräfte. 4 der Beschäftigten haben einen Abschluß im höheren Bildungswesen. 8 der Beschäftigten haben eine Ausbildung in dieser Bank absolviert. In dieser Abteilung sind nur zwei Mitarbeiter seit mehr als zehn Jahren in dieser Bank beschäftigt, 5 seit 3-5 Jahren, 6 seit 5-10 Jahren. Die relativ kurze Zugehörigkeit zur Bank begründet sich dem sehr niedrigen Durchschnittsalter 32 Jahren der Mitarbeiter dieser Abteilung.

Der Filialbereichsleiter

Die Person:

Herr Müller ist 57 Jahre alt. Als Abschluß besitzt er die Mittlere Reife und die Lehre zum Bankkaufmann, die er in dieser Bank absolviert hat, in der er seit mehr als 35 Jahren arbeitet. Durch einen Weiterbildungskurs hat er einen weiterführenden Abschluß in Betriebswirtschaftslehre erworben. In den 60er Jahren war er Sachbearbeiter, dann Berater und Filialleiter und seit 7 Jahren Filialbereichsleiter. Er betrachtet sich als Bankkaufmann, dem eine gute Karriere gelungen ist, er redet gerne und vermißt gelegentlich den Kontakt mit den Kunden. Er duzt mehrere Filialleiter im selben Alter, die aber dennoch seine Untergebenen sind. Mehrmals im Jahr organisiert er gerne Abendessen mit allen seinen Untergebenen, geht aber jeden Mittag nach Hause, um mit seiner Frau zu essen. Seine Konzeption von seiner Rolle als Führungskraft: „*Ich möchte als Kollege gesehen werden, mit der Qualifikation, Mitarbeiter zu führen, Ziele des Vorstandes weiterzugeben. Fachliche Kompetenz ist selbstverständlich.*“

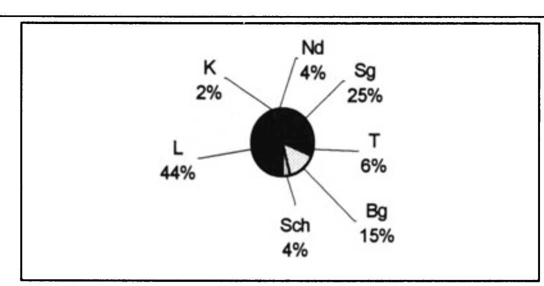
Struktur der Abteilung:

Der Filialbereichsleiter ist beauftragt, die Aktivitäten von 10 Filialen zu kontrollieren. Er berichtet direkt einem Mitglied des Vorstands. Seine Untergebenen sind die 10 Filialleiter, 1 Stellvertreter und eine Sekretärin. Seine 12 Mitarbeiter sind seit mehr als 10 Jahren im Unternehmen. Alle 12 haben eine Banklehre absolviert. 7 von ihnen besitzen durch Studium oder Weiterbildung einen Abschluß in BWL.

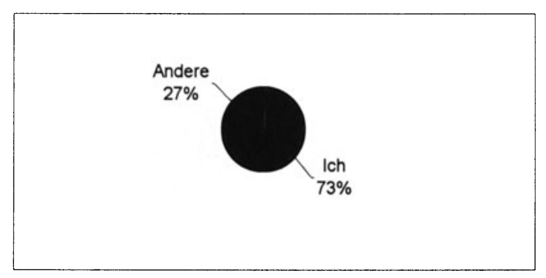
Das berufliche Profil dieser drei Manager ist besonders interessant, da es dem Profil der mittleren Managern entspricht, die in den Studien von STEWART et al. (1994) und von EBERWEIN und THOLEN (1991) untersucht werden. Ihre Auffassungen vom Management und die Profile ihrer Mitarbeiter gleichen ebenfalls stark dem, was in diesen Arbeiten beschrieben wird. Dieser Umstand wird besonders für das Kapitel 5 interessant werden, das den deutsch-französischen Unterschieden gewidmet ist. In diesem Abschnitt soll zunächst die Struktur ihrer Aufgaben und ihr Zeitmanagement genauer untersucht werden: Die Analyse der ISEOR-Zeiterfassungsbögen, die diese drei Manager über eine Woche ausgefüllt haben, zeigen in der Tat sehr gleichartige Stundenvolumen (durchschnittlich ungefähr 45 Stunden und 22 Aktivitäten pro Tag, mit einer Fluktuation von 8 bis 34) bei durchaus unterschiedli-

chen Strukturen in den Aktivitäten. Um die besonderen strukturellen Begrenzungen jeder Position zu vergleichen und zu besprechen, werden die nach Kategorien geteilten Resultate verwendet, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind. Von den Beschreibungskategorien des Beobachtungsrasters (siehe 3.3.3.) werden hier nur die vier für den Vergleich aufschlußreichsten Kategorien verwendet: der Verursacher (hier begrenzt auf Ich oder Andere), die Art der Aufgabe (L für Lesen, Sch für Schreiben, Nd für Nachdenken, Bg für Besprechung, Sg für Sitzung, T für Telefonat, K für Kontakt), der Schwierigkeitsgrad (1 = wenig schwierig bis 4 = sehr schwierig) und die gewünschte Entwicklung (A = Aufgaben, die nicht delegierbar sind, B = Aufgaben, die delegierbar sein können, C = Aufgaben, die delegierbar sein müssen). Die in den nachfolgenden Seiten dargestellten Resultate machen es möglich, zwei Phänomene herauszustellen, die den zwei Subhypothesen SH08 und SH09 entsprechen.

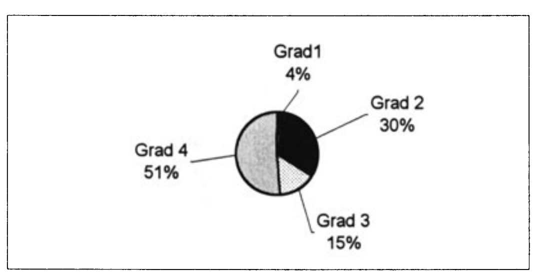
Zeitnutzung – Herr Merkle - Leiter des Kreditssekretariats



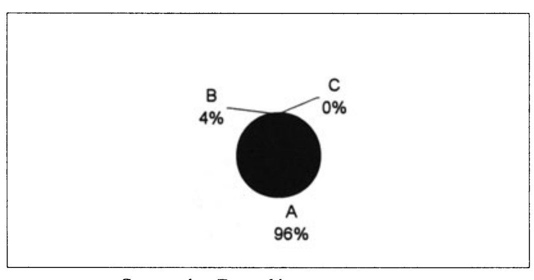
Art der Aufgaben



Verursacher

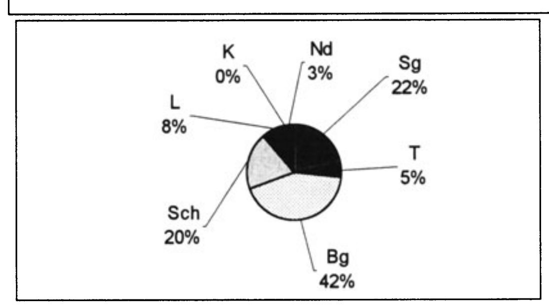


Schwierigkeitsgrad

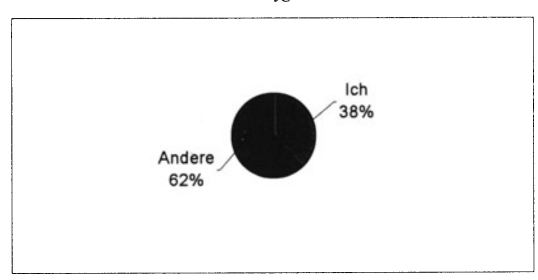


Gewünschte Entwicklung

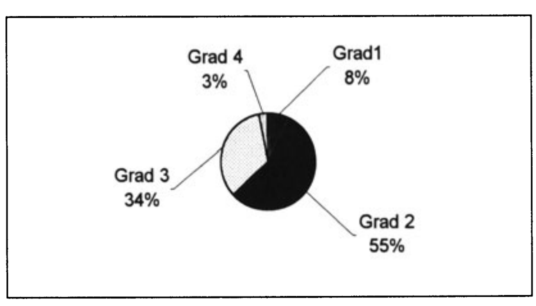
Zeitnutzung – Herr Schmidt - Personalleiter



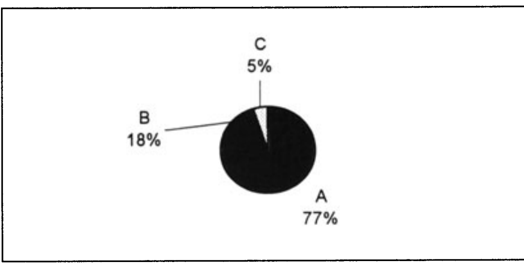
Art der Aufgaben



Verursacher

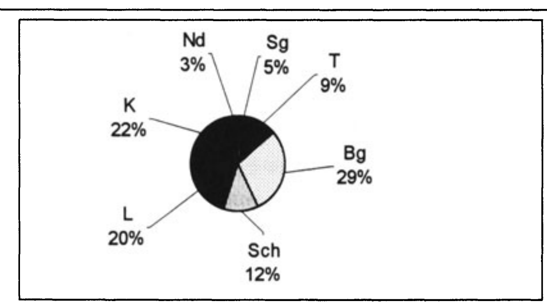


Schwierigkeitsgrad

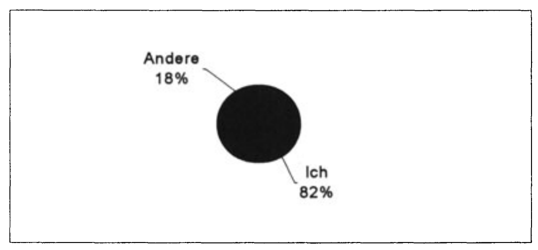


Gewünschte Entwicklung

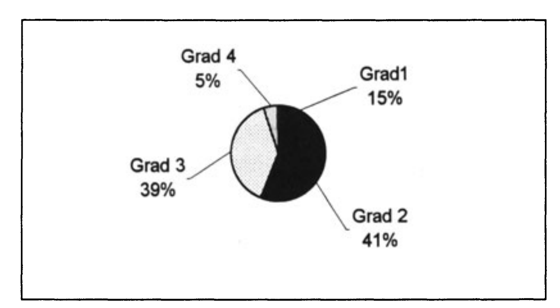
Zeitnutzung – Herr Müller - Filialbereichsleiter



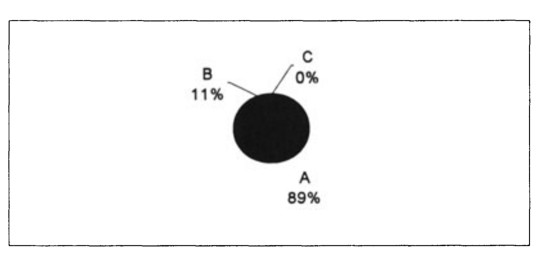
Art der Aufgaben



Verursacher



Schwierigkeitsgrad



Gewünschte Entwicklung

SH08 : Der Einfluß formeller Strukturen auf die Fremdbestimmung

Das erste Phänomen ist die Unterschiedlichkeit der Strukturen von Aktivitäten (Graphik: Art der Aufgabe), die sich aus der Unterschiedlichkeit der ausgefüllten Funktionen erklärt: zwei Stabsfunktionen und eine Linienfunktion. Der Schwerpunkt der wichtigsten Aufgaben jeder Funktion wird im Profil der Aktivitätsstruktur sehr deutlich. Merkle, der Leiter des Kreditsekretariats, verbringt 48% seiner Zeit allein (Schmidt 31 % und Müller 35 %), 44 % mit der Lektüre von Kreditverträgen und -akten oder vom Kreditschriftverkehr. Bei Herrn Schmidt sind die hier erfaßten 20 % des wöchentlichen Stundenvolumens, die mit Schreiben verbracht werden, nach seinen Aussagen eher ungewöhnlich und sind durch die Endredaktion eines Ausbildungsprojektes hervorgerufen. Herr Müller, der Filialbereichsleiter erfüllt als einziger eine Linienfunktion und verwendet auch als einziger die Beschreibungskategorie Kontakt (22 % seines Zeitvolumens), die seinen Besuchen in den Filialen entspricht. Wenn der Personalleiter Schmidt mehr Zeit als Herr Müller mit Kommunikation verbringt, so scheint doch diese Kommunikation besser programmiert und strukturiert als die des Herrn Müller. Aus diesen drei ersten Schemas wird die Bedeutung deutlich, die die ausgefüllte Funktion für die Definition der Aktivitätsstruktur hat - und dies für drei Manager des selben Unternehmens, die die selbe Zahl Mitarbeiter koordinieren und eine sehr ähnliche Auffassung der Managerrolle teilen.

Das zweite hier feststellbare Phänomen betrifft die Kategorie Verursacher und die strukturelle Besonderheit bestimmter Managerpositionen, wie derjenigen des Personalleiters. Der Personalleiter gibt ohne Zögern zu, daß er in 62 % seiner Zeit fremdbestimmt ist, daß aber diese Grenzen der eigenen Zeitbestimmung gerade zu seiner Funktion gehören: „*Die Anwesenheit des Personalleiters ist oft notwendig. Der Personalchef muß immer bei Entscheidungen dabei sein. Er hat eine beratende, betreuende Funktion.*“ Wenn man diese Situation mit den Äußerungen der anderen Manager vergleicht, stellt man fest, daß diese Fremdbestimmung keine Besonderheit der Funktion des Personalleiters ist, selbst wenn sie hier besonders stark ausgeprägt ist. Es scheint für alle Managerpositionen ein Maß an Fremdbestimmung zu geben, das von den formellen Strukturen der Organisation bestimmt wird und das die Wahlmöglichkeiten des individuellen Zeitmanagement des Managers begrenzt.

Diese Ergebnisse bestätigen hier in den begrenzten Möglichkeiten einer Fallstudie ein Phänomen, das die Untersuchungen von STEWART (1983) und STEWART et al. (1994) in größerem Maßstab schon nachgewiesen haben: Die Fremdbestimmung ist oft in den formellen Strukturen der Organisation eingeschrieben. Nach STEWART (1983) ist Fremdbestimmung um so ausgeprägter, je größer die Zahl der potentiellen Gesprächspartner des Managers ist. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die Zahl der unmittelbar dem Manager verantwortlichen Mitarbeiter, die Zahl der Klienten (bei einem Manager in einer handelsbezogenen Funktion) oder um die Zahl der Mitglieder der verschiedenen Unterneh-

mensabteilungen (für einen Personalmanager). Die Aussagen der 45 befragten Manager der qualitativen Untersuchung bestätigen auch dieses Phänomen. Ein deutscher Manager äußert zum Beispiel ganz explizit, er habe größere Schwierigkeiten Unterbrechungen zu managen, seit die Zentraldirektion eine Umstrukturierung durchgeführt hat, durch die die Zahl der ihm unmittelbar verantwortlichen Mitarbeiter von 12 auf 35 stieg. Nach den Aussagen verschiedener Manager kann die Fremdbestimmung auch stärker sein, wenn Entscheidungskompetenz, Sachkompetenz und Wissen relativ zentralisiert sind, oder wenn die Meinung, das Expertenwissen oder die Entscheidung des 'Chefs' für die Bearbeitung eines Vorgangs notwendig sind. In einer Bank zum Beispiel liegt ab einer bestimmten Kreditsumme die Genehmigungsentscheidung und die Verantwortlichkeit für die Risikoanalyse beim Vorstand selbst. Dies begrenzt den Freiraum seiner eigenen Zeitprogrammierung und verpflichtet ihn, ausreichend verfügbar zu sein, um wichtige Vorgänge innerhalb von zwei Tagen bearbeiten zu können, da es seine explizite Priorität ist, den Kunden ein schnelle Bearbeitung der Vorgänge zu sichern. Schließlich ist die Fremdbestimmung der Zeit auch durch die hierarchischen Strukturen beeinflußt. Kontaktverlangen von Vorgesetzten werden nicht als dysfunktionale Unterbrechungen gesehen: Sie haben häufig die Priorität vor jeder anderen Aufgabe. Eine Unterbrechung dadurch, daß ein Vorstandsmitglied ihn aufsuchte, erläutert Herr Müller im Hinblick auf zeitliche Prioritäten folgendermaßen: *„Er ist mein Vorgesetzter. Schließlich ist er es, der über meine Prioritäten entscheidet.“* Bei Unternehmensleitern findet man dasselbe Verhalten gegenüber dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, dem Eigentümer, dem wichtigsten Aktionär oder gegenüber wichtigen Kunden.

SH09: Der Einfluß formeller Strukturen auf die Delegationsmöglichkeiten

Auf den Graphiken fällt auch die geringe Anzahl von delegierbaren Aufgaben der drei Manager auf. Nur Herr Schmidt ist der Auffassung, 23 % der während der Woche realisierten Aufgaben seien Aufgaben B und C, also delegierbare Aufgaben. Herr Merkle und Müller geben diese Zahl mit 5 bis 10 % an, wobei sie sagen, daß sie gerne mehr delegieren würden. Diese Zahlen sind besonders aufschlußreich, wenn man sie mit den Zahlen der Kategorie Schwierigkeitsgrad vergleicht, die dem Mehrwert an Kompetenz entspricht, den der Manager zur Verwirklichung seiner Aufgaben einsetzt. Nach dem Schema dieser Kategorie verlangen mehr als 50 % der von Müller und Schmidt realisierten Aufgaben, und 35 % der von Merkle realisierten Aufgaben nur mittlere technische Fähigkeiten, was aus ihnen - in Kompetenzbegriffen - theoretisch delegierbare Aufgaben macht. Nach den weiteren Aussagen der drei Manager kann das geringe Maß der praktizierten bzw. der praktizierbaren Delegation durch zwei Arten struktureller Begrenzung erklärt werden:

1- Die erste Art Begrenzung ist die der verfügbaren Ressourcen. Müller und Merkle kennen Situationen der zu geringen Personalausstattung in Bezug auf das vorhandene Arbeitsvolumen: Der Posten von Müllers Stellvertreter ist noch nicht besetzt, Merkle hat in seiner Abteilung drei kürzlich eingestellte Mitarbeiter, die noch nicht ganz funktionsfähig sind.

Schmidt erklärt seine Praxis der stärkeren Delegation dadurch, daß er seit 10 Jahren die selben Mitarbeiter hat, die außerdem in derselben Bank ausgebildet wurden. Dies macht es möglich, spontan zu erkennen, welche Aufgaben delegierbar sind und welchem Mitarbeiter man sie zuweisen kann.

2- Die zweite Art von Begrenzung, die die organisationellen Strukturen der Delegierung setzen, ist die Funktion, oder besser gesagt, ist die Angst, die Substanz der Funktion zu delegieren. Es ist die Angst, Macht zu verlieren, oder vermutlich sogar die Sorge, ersetzbar werden zu können, die die Delegierungspaxis begrenzt. Merkle faßt das so zusammen: „*Fast alles ist delegierbar. Aber was ist meine Aufgabe, wenn ich alles delegiere*?“ Auf die Frage „*Welche Aufgaben wollen sie nicht delegieren?*“ geben alle Manager Antworten in dieser Richtung. 26 der 45 befragten Manager definieren nicht delegierbare Aufgaben als „*Aufgaben, die mit meiner Funktion verbunden sind*“, als „*Aufgaben, die nicht von meiner Funktion getrennt werden können*“, als „*Aufgaben, für die meine Unterschrift nötig ist*“, als „*Aufgaben, die meine Funktion definieren: Festlegung des Budgets, Verhandlungen für wichtige Abschlüsse*“. Die Grenzen der Delegationspraxis, die eines der in Zeitmanagement-Handbüchern häufig zitierten Probleme des Zeitmanagement ist, sind nicht nur eine Frage von „*Ich mache das selbst besser und schneller*“ bzw. eine Frage des Know-hows – wie es oft in Handbüchern dargestellt wird -, sondern vielmehr ein Problem der Machtverteilung und ein Problem der Abgrenzung des eigenen Territoriums. Delegationspraktiken haben auch mit der Sorge zu tun, allzu ersetzbar zu sein, wie folgende Aussagen illustrieren:

> „*Je mehr Sie delegerieren, um so weniger ist ihre Funktion gerechtfertigt. Wenn Sie alles delegieren, braucht man Sie nicht mehr.*“
>
> „*Was die Delegation betrifft, gehe ich zur Zeit eher rückwärts. Jeder muß seinen Job rechtfertigen können. Die Jüngeren sind eine neue Generation: Sie versuchen manchmal auf Ihre Kosten Pluspunkte zu sammeln. Es ist ein neues Zeitalter. Sie müssen kämpfen. Damals gab es nie diese Organisationsberater, die ab und zu vorbeikommen, und sie müssen plötzlich Ihren Job rechtfertigen.*“

4.2.2. Begrenzungen des Zeitmanagement durch informelle Strukturen

Nachdem die formellen strukturellen Begrenzungen dargestellt wurden, die dem individuellen Zeitmanagement gesetzt sind, sollen nun die Begrenzungen untersucht werden, die durch informelle Organisationsstrukturen hervorgerufen werden, insbesondere durch Rollenwahrnehmungen und -erwartungen sowie durch das chronologische Repertoire der Organisation. Die Befunde der qualitativen Untersuchung entsprechen drei Subhypothesen, die in der folgenden Tabelle dargestellt werden:

	Thesen zur Begrenzung des Zeitmanagement durch informelle Organisationsstrukturen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen (n=45)**
SH10	Das Management der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch die Rollenerwartungen der Mitglieder seiner Organisation und ihrer Umsysteme: Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden und wichtige Ansprechspartner.	35
SH11	Der Wert der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch das chronologische Repertoire der Organisation	23
SH12	Der Manager bestimmt nicht alle Zeitrhythmen der Organisation.	22

Tab. 17: Drei Thesen zur Begrenzung des Zeitmanagement durch informelle Organisationsstrukturen

4.2.2.1. Begrenzungen durch Rollenwahrnehmungen und -erwartungen

Der bereits vorgestellte Personaldirektor Schmidt ist zum Beispiel der Auffassung, seine Rolle als Personalleiter sei die eines „*Dienstleisters der anderen Abteilungen*", was auch die bei ihm die sehr hohe Rate in der Kategorie „Aufgabenverursacher: andere" erklärt. Ein anderer Personalleiter hätte aber eine sehr verschiedene Graphikstrukur aufweisen können, da Rollenwahrnehmungen und Rollenerwartungen nur teilweise von den formellen Strukturen der Organisation bestimmt werden. Im folgenden Abschnitt sollen die Begrenzungen gezeigt werden, die Rollenerwartungen und Rollenwahrnehmungen dem individuellen Zeitmanagement setzen. Wegen der begrenzenden Wirkung können Rollenerwartungen und Rollenwahrnehmungen mit informellen Organisationsstrukturen verglichen werden, die durch die Macht der kollektiven Gewohnheiten die formellen Strukturen überlagern.

Die beiden Geschäftsführer von Mittelstandsunternehmen (Optik und Sport) bieten ein hervorragendes Beispiel für die Begrenzungen, die Rollenwahrnehmungen und Rollenerwartungen dem Zeitmanagement setzen. In der ersten Übersicht werden die beiden Personen und die Struktur ihrer Abteilungen dargestellt. Danach wird anhand der Ergebnisse der Zeiterfassungsbögen und anhand von Interviewgesprächen der Einfluß erläutert, den Rollenwahrnehmungen und Rollenerwartungen auf das Zeitmanagement und die Aktivitäten der beiden Manager ausüben. Die Interviewgespräche mit den anderen Managern des qualitativen Teils der Studie werden eine Verallgemeinerung der in dem beschriebenen Phänomene ermöglichen.

Fälle C und D:

Herr Meyer - Der Geschäftsführer des Sportunternehmens

Die Person: Herr Meyer ist 37 Jahre alt. Er ist ausgebildeter Jurist und hat bereits während des Studiums nebenher für das Unternehmen gearbeitet. Beim Abschluß seines Studiums vor zehn Jahren wurde er in dem Unternehmen fest angestellt. Er ist dynamisch und sportlich. Er spricht wenig, aber mit einer guten Rhetorik. Er lehnt es ab, sein privates und berufliches Leben zu vermischen, duzt aber einen Teil seiner Mitarbeiter. Seine Auffassung von der Rolle einer Führungskraft: *„Jemand, der über einen weiteren Horizont verfügt als seine Mitarbeiter. Jemand, der die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens unter einen Hut bringen kann."* *„Vielleicht hätte ich Schwierigkeiten bei einem anderen Unternehmen gehabt, in der Hierarchie so schnell so weit nach oben zu kommen.."* *„In einem kleinen Unternehmen müssen Sie zeigen, daß Sie sich die Hände schmutzig machen können, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren."*

Struktur des Unternehmens:

Herr Meyer ist zwar Geschäftsführer, arbeitet aber parallel zum Eigentümer (und in Wirklichkeit unter seiner Führung), dessen Familienname auch der Name des Geschäfts ist. Das Unternehmen ist vom Vater des jetzigen Eigentümers am Ende der 1940er Jahre gegründet worden. Das Unternehmen umfaßt vier Geschäfte für Sportartikel, davon drei Spezialgeschäfte (Bergsteigen, Ski, Mountain-Bike), ein Modegeschäft (von der Ehefrau des Eigentümers geführt) und eine Sporthalle. Das Unternehmen hat mehr als 80 Beschäftigte, davon 9 im Verwaltungsbereich. Herr Meyer unterliegen die Verwaltung und die fünf Filialleiter. 50% der Filialleiter und der Verkäufer haben eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann im Unternehmen absolviert. Die Verkäufer des Ski-Geschäfts haben in der Regel eine Ausbildung zum Schlosser oder zum Mechaniker. Nur einer der Filialleiter besitzt einen BWL-Abschluß - es ist der Neffe des Eigentümers. Abgesehen von ihm ist Herr Meyer der einzige mit höherem Bildungsabschluß im Unternehmen.

Herr Zahn - Der Inhaber eines Optik-Unternehmens

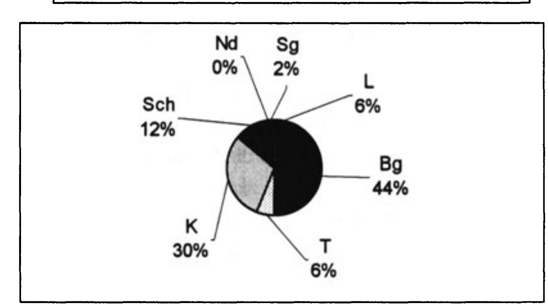
Die Person:

Herr Zahn ist 44 Jahre alt. Er hat das allgemeine Abitur, einen Universitätsabschluß in Optiometrie, einen Berufsabschluß und den Meisterbrief als Optiker. Er arbeitet seit mehr als 20 Jahren im Familienunternehmen, das seinen Namen trägt und von dem er seit 16 Jahren Mitgesellschafter ist. Er spricht gerne von seinem Unternehmen und von seiner Erfahrung als Unternehmer. Er ist der Auffassung, es gebe wenig Trennung zwischen seinem beruflichen und seinem privaten Leben - auch seine Ehefrau arbeitet in dem Unternehmen. Er spielt Golf und ist sehr aktiv in Berufsverbänden. Im Unternehmen begreift er seine Rolle als die des Chefs: Er ist zuständig für alle Personaleinstellungen und ist im Falle persönlicher oder beruflicher Probleme für alle Mitarbeiter verfügbar. Seine Auffassung von der Rolle einer Führungskraft ist ausgesprochen paternalistisch: *„Jemand, der führen kann und führen will, der die Verantwortung übernehmen kann. Einer, auf den man sich verlassen kann."* *„Bei jeder Einstellung sage ich immer: Kommen Sie zu mir oder zu Ihrem direkten Vorgesetzten. Man muß zwar die Hierarchie einhalten, ich möchte aber nicht alles delegieren. Ich bin der Chef aller meiner Mitarbeiter. Ich fühle mich verantwortlich für jeden Mitarbeiter."* *„Der Chef muß ein Beispiel für alle sein."*

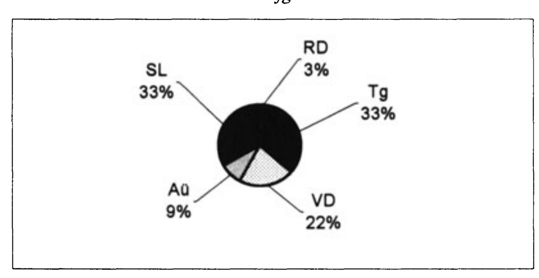
Struktur des Unternehmens:

Das Unternehmen setzt sich zusammen aus sieben Optik-Geschäften und einer Werkstatt in demjenigen Geschäft, das als Mutterhaus verstanden wird - das Gebäude, in dem sich die Büros des Unternehmens befinden. Das Unternehmen hat ungefähr 70 Mitarbeiter, von denen 60 % im Unternehmen ausgebildet worden sind. Herr Zahn leitet das Unternehmen zusammen mit seinem Vater, der ebenfalls Gesellschafter ist. Er hat als direkte Untergebene zwei Prokuristen: Der eine ist für die Verwaltung und das Rechnungswesen zuständig, der andere für das Marketing und die Ausbildung der Optiker. Herr Zahn koordiniert auch die Arbeit der sieben Filialleiter und des Werkstattleiters, daher leitet er insgesamt 10 unmittelbare Mitarbeiter inklusive seine Sekretärin.

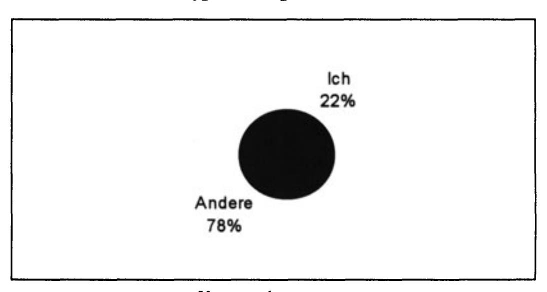
Zeitnutzung – Herr Zahn



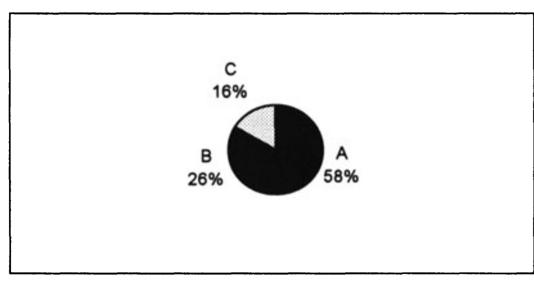
Art der Aufgaben



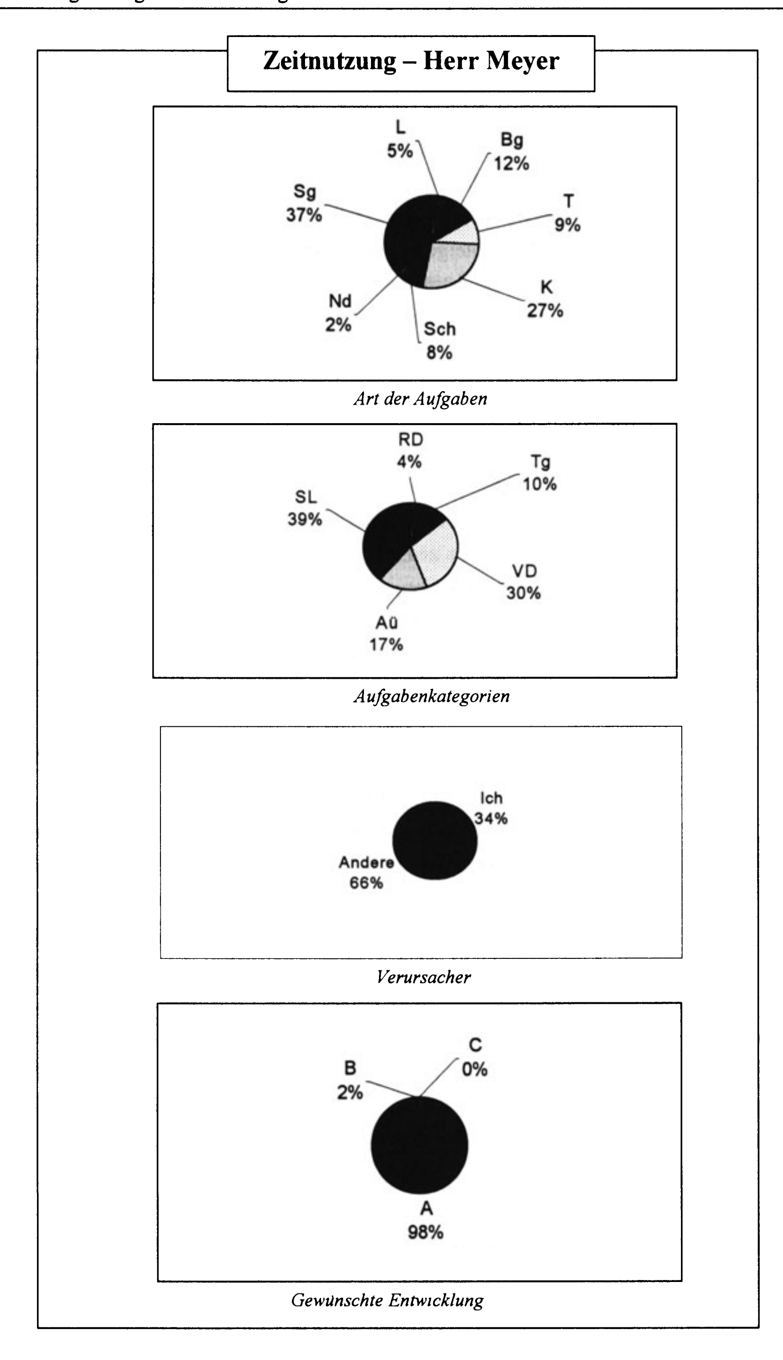
Aufgabenkategorien



Verursacher



Gewünschte Entwicklung


Zeitnutzung – Herr Meyer
L
5%
Bg
12%
Sg
37%
T
9%
K
27%
Nd
2%
Sch
8%
Art der Aufgaben
RD
4%
Tg
10%
SL
39%
VD
30%
Aü
17%
Aufgabenkategorien
Ich
34%
Andere
66%
Verursacher
C
0%
B
2%
A
98%
Gewünschte Entwicklung

Der Vergleich der Aktivitäten der zwei Manager Zahn und Meyer ist aufschlußreich, da zwar ihre hierarchische Positionen leicht unterschiedlich sind, ihre Aufgabenstruktur aber ausgesprochen gleichartig ist und ein gemeinsames Merkmal aufweist, das in der Graphik in der Kategorie ‚Kontakte' erscheint. Beide Manager verbringen einen beachtlichen Teil ihres Arbeitvolumen mit der Kundschaft ihrer Läden, d. h. mit Beratungs- und Verkaufstätigkeiten. Diese Zeit, die mit einer solchen Aktivität verbracht wird, wurde in Frage gestellt: Sollte sich ein Geschäftsführer mit solchen untergeordneten Aktivitäten beschäftigen? Wenn man den Vergütungstarif der Zeit eines Geschäftsführers und den Vergütungstarif eines Verkäufers oder Filialleiters vergleicht, könnte man dieses Verhalten als verborgene Opportunitätskosten begreifen. Beide Manager lehnten es aber ab, dies als Dysfunktion oder als ein Phänomen der 'Delegation von unten' aufzufassen. Die Graphik ‚Aufgabenkategorie' zeigt, daß sie die im Geschäft verbrachte Zeit in der Kategorie Tagesgeschäft oder Aufgabenübernahme einordnen. Sie erkennen den offensichtlich geringen Mehrwert einer solchen Aktivität, wollen auch das Zeitvolumen, das dieser Aktivität gewidmet ist, teilweise reduzieren (siehe Graphik ‚gewünschte Entwicklung'), erklären aber diesen starken Anteil an scheinbarer subalterner Aktivität mit ganz ähnlichen Argumenten:

1- Das Argument der Marketinginformation: die Bedeutung des unmittelbaren Kundenkontakts, um bessere Information über die Bedürfnisse des Kunden zu sammeln.
2- Das Image-Argument: „*Für bestimmte Kunden ist es wichtig, vom Eigentümer 'bedient' zu werden.*"
3- Das Argument der Kontrolle: Wissen, was die Mitarbeiter tun. Herr Zahn tritt zum Beispiel für ein *Management by walking around* ein. Die Reklamationen der Kunden werden auch als wichtiges Kontroll-Instrument betrachtet.
4- Das Motivationsargument: „den Mitarbeiter zeigen, daß man selbst mit anpackt". „Wissen Sie, ich würde gerne zwei Tage in der Woche auf dem Golfplatz verbringen, wenn das aber bekannt würde, wäre die Motivation gleich Null. Sie können nicht Urlaub machen und erwarten, daß Ihre Mitarbeiter auf der Arbeit motiviert sind."
5- Das Ausbildungsargument: das Vorbild sein, Informationsbedürfnisse identifizieren, Verkäufer ausbilden
6- Das Ressourcenargument: Im Falle von Krankheit oder Urlaub die Filialleiter ersetzen.

Im erläuternden Gespräch mit den zwei Managern über diese Argumente kommen auch andere Motive, die das Verhalten begründen könnten, zum Vorschein:

1- Die beiden Direktoren – der Geschäftsführer des Sportunternehmens hat immer parallel zu seinem Studium bei der Firma gejobt - sind mit ihren Unternehmen groß geworden und haben daher während ihrer 'Ausbildung' die Funktionen ihrer Mitarbeiter schon ausgeübt. Sie finden sich demnach in diesen Funktionen leicht zurecht und haben bestimmte Arbeitsgewohnheiten: „*Für diese Art von Unternehmen, die mit 3-4 Mitarbeitern ange-*

fangen haben, hat er [der Eigentümer des Sportunternehmens] die strategischen Aufgaben immer abends gemacht. Wenn man 20 Jahre Gewohnheit hat, ist es schwierig zu ändern."

2- Eigentümer („Das Unternehmen ist wie ein Teil von ihm.") sind durch ihre Identifikation mit dem Unternehmen, das außerdem ihren Namen trägt, besonders sensibel für jedes Detail - bis zu dem Grad, daß sie dem Auszubildenden erklären, wie man die Vitrinen putzt.

3- Die Sorge, sich zwecks Motivation der Mitarbeiter beschäftigt zu zeigen, kann zu einer Form von '*busy-ness*' führen. Ihr Beitrag zum Unternehmen wird deutlicher im Kundenkontakt und in der Gegenwart ihrer Mitarbeiter.

Diese zwei Fälle können Phänomene verdeutlichen, die in den Forschungsberichten des ISEOR und in anderen Studien häufig erwähnt werden: Die für Mittelstandsunternehmer bestehende Notwendigkeit, abwesende Arbeitskräfte durch persönlichen Einsatz zu ersetzen, die Schwierigkeit mancher Manager, Aufgaben abzugeben, die einer Funktion entsprechen, die sie früher ausgeführt haben, die Absicht mancher Manager, als Vorbild zu wirken etc. Für einen externen Beobachter ist es hier schwierig, ohne zusätzliche Organisationsdiagnose und ohne zusätzliche Befragung bei den Untergebenen dieses Verhalten als funktional oder als dysfunktional einzuordnen. Angesichts der Graphiken war Herr Zahn der Auffassung, sein Zeitgebrauch (siehe ‚Gewünschte Entwicklung') sei teilweise dysfunktional und könne verbessert werden. Herr Meyer hingegen ist der Auffassung, sein Zeitgebrauch entspreche der Unternehmenskultur von dieser Art von Unternehmen und sei daher normal.

SH10 Das Management der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch die Rollenerwartungen der Mitglieder seiner Organisation und ihrer Umsysteme

Abgesehen von der schwierigen Unterscheidung, ob dieses Verhalten funktional oder dysfunktional sei, ist der wichtigste Beitrag der beiden Fälle der, daß sie die Begrenzungen des Zeitgebrauchs nachweisen, die durch die Rollenerwartungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Chef entstehen. Diese Erwartungen bestimmen in der Tat auch die Wahrnehmung, die der Manager von seiner Rolle hat, und bestimmen auf diese Weise sein Arbeitsverhalten und seine Prioritätensetzung. Umgekehrt haben auch die Auffassungen der Manager von ihrer Rolle eine Wirksamkeit: Sätze wie „*Der Chef muß ein Vorbild sein.*" oder „*Man muß sich die Hände schmutzig machen*" sind subjektive Theorien des Managements und können, wenn sie in die Praxis umgesetzt werden, wiederum die Erwartungen der Mitarbeiter prägen. Eine Anwesenheit von 30 % der Zeit in den Geschäften institutionalisiert sich und wird zur Gewohnheit oder zur Norm, zum Verhaltensstandard, anhand dessen die Untergebenen darauf schließen, ob der Chef aktiv ist oder nicht. Diese wechselseitigen Erwartungen, Erwartungswahrnehmungen und die Konstruktion von kollektiven Gewohnheiten, die als informelle Strukturen wirken, entwickeln sich für den Manager zu Begrenzungen seines individuellen

Zeitmanagement. Die Rollenerwartungen und das entsprechende Rollenverhalten, die sich durch die Gewöhnung an tägliche individuelle und kollektive Verhalten zu informellen Strukturen entwickeln, bedingen ebenso wie die formale Organisationsstruktur das Zeitmanagement der befragten Führungskräfte.

Viele der befragten Manager bestätigen diese Begrenzung durch Rollenerwartungen, die Erwartungen seitens der Mitarbeiter, der Kollegen und der Vorgesetzten sein können. So erwähnen verschiedene Manager die Macht der Rollenerwartung über ihre täglich im Unternehmen zu verbringende Stundenzahl: „*Das ist hier wie überall. Wenn Sie* cadre *sind, müssen Sie bis nach 18 Uhr bleiben.*“ „*Wenn Sie früh nach Hause gehen, dann arbeiten Sie nicht genug.*“ Andere Manager sprechen von den Rollenerwartungen seitens der Vorgesetzten. Mehr als die formellen hierarchischen Strukturen bestimmen in der Tat die Rollen- und Verfügbarkeitserwartungen, die Vorgesetzte und Untergebene anhand der hierarchischen Strukturen entwickeln, die Grenzen des individuellen Zeitmanagement von Managern. Ein französischer Bankdirektor, dessen Rolle in der Organisation von seinem Präsident als „*Öl im Getriebe*“ definiert wurde, erklärt die Notwendigkeit von Unterbrechungen durch Mitarbeiter als Konsequenz dieser Rolle: „*Es bedeutet auch, daß Sie für Ihre Mitarbeiter verfügbar sein müssen, wenn sie Probleme haben, um Konflikte zu lösen oder abzuwenden (...) Meine Tür ist deswegen öfter offen als bei meinem früheren Job, und ich werde auch öfter unterbrochen (...) Es ist manchmal ärgerlich, aber es ist meine Funktion, da zu sein, wenn sie es brauchen, sich auszuweinen oder sich streicheln zu lassen.*“ (F3) In diesem Fall würde der Versuch einer systematischen Reduzierung von Unterbrechungen durch Telefonabstellung und Isolierung der virtuellen Stellenbeschreibung des Direktors widersprechen, wie sie in der Wahrnehmung seines Chefs und in der sich langsam konstituierenden Wahrnehmung seiner Mitarbeiter besteht. Allgemein wird bei den befragten und beobachteten Managern ein gewisser Grad an Verfügbarkeit gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber wichtigen Kunden und dem Vorgesetzten als notwendige funktionsbezogene Verpflichtung angesehen.

4.2.2.2. Der Einfluß des chronologischen Repertoires der Organisation auf das Zeitmanagement von Managern

Das zweite Element informeller Struktur, das einen Einfluß auf das Zeitmanagement von Managern ausübt, ist die kollektive Zeit der Organisation, genauer, das chronologische Repertoire der Organisation, die Gesamtheit der zeitlichen Rhythmen, Fristen und Bedeutungen der Organisation, in der der Manager sich befindet. Das Zeitmanagement des Managers definiert sich innerhalb dieses chronologischen Repertoire, das spezifische Elemente seiner Organisation und seiner Umgebung enthält. So sind zum Beispiel die chronologischen Repertoires in einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung und in einer privaten Beratungsgesellschaft nicht die selben: die Karrierewege, die Zeithorizonte, der relative Wert einer Arbeitsstunde, die Entwicklung des 'Marktes', die Standardisierung von Abläufen und

die Projektzeiten sind nicht die selben. Unter Verwendung der wichtigsten Elemente von CLARKs Konzept des 'chronologischen Repertoires'[298] sollen hier anhand der Falluntersuchung eines Übersetzungsbüros die verschiedenen Einflußtypen gezeigt werden, denen die Manager vermittelt durch das chronologische Repertoire ihrer Organisation unterliegen. Anschließend wird dieser Fall mit Äußerungen anderer Manager verglichen.

Fallstudie E - Das Übersetzungsbüro

Das Unternehmen

Das untersuchte deutsche Übersetzungsbüro wurde 1993 von einem 30 Jahre alten unabhängigen Übersetzer gegründet, der Eigentümer und Leiter des Büros ist. Als ehemaliger Freelance-Übersetzer im Übersetzungsdienst eines elektrotechnischen Konzerns nutzte er die Gelegenheit eines strategischen Outsourcing des Übersetzungsdienstes, um sein Unternehmen zu gründen, das während der Beobachtungsperiode 1993-1996 einen jährlichen Umsatz zwischen 0,5 und 1,5 Millionen DM machte. Die Aufträge waren hauptsächlich Übersetzungsprojekte von Benutzerhandbüchern elektrischer Haushaltsprodukte des Konzerns aus dem Deutschen in verschiedene Sprachen. Das Büro umfaßt 4 ständige Übersetzer für jeweils eine Sprache, die selbst die Übersetzungen herstellen oder sie koordinieren und korrigieren. Das Büro arbeitet mit ungefähr 10 spezialisierten unabhängigen Übersetzern. Die vier ständigen Koordinatoren haben den Status von freien Mitarbeitern und werden mit variierenden Honoraren bezahlt. Die ständigen Mitarbeiter des Büros sind zwischen 25 und 35 Jahren alt, kommen zum größeren Teil aus romanischen Ländern und duzen sich untereinander.

Probleme im chronologischen Repertoire des Übersetzungsbüros

Wie in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist die Zeit in dem Übersetzungsbüro extrem quantifiziert und strukturiert, da sie fakturiert wird. Die wichtigste Zeiteinheit ist die fakturierbare Arbeitsstunde, deren Wert abhängig von der ausgeführten Arbeit (Übersetzung, Korrektur, Koordination) und abhängig von der ausführenden Person ist. Jeder Übersetzer hat einen verschiedenen Tarif abhängig von der Dauer seiner Betriebszugehörigkeit und seinem Marktwert - anders gesagt abhängig von seiner Verhandlungsmacht. Arbeitsstunden, die keinen dem Kunden fakturierbaren Wert produzieren, werden nicht bezahlt: Pausenzeiten, die Reinstallation abgestürzter Server-Verbindungen und PCs, die Kundenakquisition und die Ausbildungsstunden sind zum Beispiel nicht fakturierbar. Diese Zeiten haben für die Organisation keinen meßbaren ökonomischen Wert und werden nicht bezahlt.

Ein erstes Problem in Bezug auf das chronologische Repertoire des Übersetzungsbüros ist mit dem besonderen Status des Eigentümers verbunden. Als einziger ist er nicht nach fakturierbaren Stunden bezahlt: Er erhält monatlich ein reguläres Einkommen. Bald nach der Gründung des Unternehmens delegierte er mehr und mehr die unmittelbar produktiven Übersetzungs-, Korrektur- und Koordinationsaufgaben, um sich organisatorischen und strategischen Aufgaben zu widmen. Diese Entwicklung führte in einer ersten Zeit zu Konflikten mit seinen Mitarbeitern. Die Produktivität seiner Arbeit war weniger sichtbar, und die Übersetzer warfen ihm offen vor, während seiner Anwesenheit im Übersetzungsbüro wenig produktiv zu sein. Im Verlauf der Beobachtungsperiode gelang es dem Leiter, (parallel zum Wachstum des Unternehmens) den Wert seiner nicht unmittelbar produktiven

[298] Siehe 3.4. und CLARK (1985)

Arbeit gegenüber den Mitarbeitern zu rechtfertigen: Akquisition neuer Auftraggeber, Akquisition neuer Übersetzer, Planungs- und Organisationsarbeit. Mit den Begriffen von CLARK (Siehe 3.4.) definierte er neue Attribute zur Beschreibung seiner Arbeitszeit und erlangte deren Anerkennung in der Organisation.

Ein zweites Problem in Bezug auf das chronologische Repertoire ist mit den Rhythmen der Organisation verbunden. Als Leitprinzip des Unternehmens definierte der Leiter des Übersetzungsbüros: „*Kein Auftrag wird hier abgelehnt.*" Damit wurde die Organisation verpflichtet, sich bedingungslos der stets wachsenden Zahl von Auftragseingängen anzupassen, seine ständigen Mitarbeiter wurden verpflichtet, pro Person ein Auftragsvolumen von wöchentlich 70 bis 80 Wochenstunden anzunehmen (von denen ungefähr zwei Drittel bezahlt sind). Dieser Arbeitsrhythmus wurde mehr als ein Jahr lang praktiziert und erlaubte ein sehr starkes Umsatzwachstum, führte aber zu einem Problem der symbolischen Macht und der Anerkennung der Autorität des Eigentümers. Der wichtigste Kunde, der Elektronik-Konzern, mit dem das Übersetzungsbüro 90 % seiner Umsätze machte, dirigierte durch das Prinzip des „*Kein Auftrag wird hier abgelehnt*" schließlich die Arbeitszeiten und die organisationellen Rhythmen des Übersetzungsbüros stärker als dessen Leiter selbst. Der Unternehmer gab das Prinzip auf und begann, Fristen und Arbeitsvolumen auszuhandeln. Damit stellte er seine symbolische Macht gegenüber dem Kunden und gegenüber seinen Mitarbeitern wieder her.

SH11: Der Wert der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch das chronologische Repertoire der Organisation.

Das erste Element des chronologischen Repertoire der Organisation, das einen Einfluß auf das individuelle Zeitmanagement ausübt, sind die Zeiteinheiten des chronologischen Repertoires und Attribute dieser Zeiteinheiten. Im Falle des Übersetzungsbüros sind dies hauptsächlich die Arbeitsstunden mit der zentralen Eigenschaft ihrer Fakturierbarkeit, wie im Fall der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Zeiteinheiten der Organisation gewinnen ihren Einfluß auf das individuelle Zeitmanagement der Manager vor allem durch die Attribute, die die Bedeutung und daher den Wert der Arbeitszeit des Managers bestimmen. Im Fall des Übersetzungsbüros wurde der Wert der Managerarbeit innerhalb der Organisation erst anerkannt, als sich die kollektiven Repräsentationen bezüglich des Wertes der nicht fakturierbaren Arbeitsstunden verändert hatten.

Für die anderen Manager der Untersuchung haben andere Zeiteinheiten eine stärkere Bedeutung für das Zeitmanagement, zum Beispiel die Perioden der fixierten Ziele (gleichgültig, ob das Tage, Wochen, Monate oder Jahre sind). Auch der Produktionszyklus kann bestimmend sein: die Dauer eines Projekts, die Dauer eines Fließbandzyklus, die nötige Zeit zur Verrichtung bestimmter Vorgänge, die nötige Zeit zur Abhaltung einer Sitzung. Der Wert der Arbeitszeit von Managern kann zum Beispiel anhand des Stundensatzes seiner jährlichen Vergütung evaluiert werden: „*Früher haben die cadres weniger über den produzierten Wert nachgedacht. Heute ist alles eine Kostenfrage, man muß sich die Frage stellen: Was koste ich? Welchen Nutzen bringe ich dem Unternehmen?*" *(F5)* Wie im Fall des Übersetzungsbüros trägt die Organisation und die Umgebung dazu bei, diesen Wert zu definieren. Da die Arbeit von Managern nur selten unmittelbar produktiv ist, kann man den Wert ihrer Arbeit

nur über lange Fristen einschätzen, anhand der Bewertung der von ihnen geleiteten Organisationseinheiten und anhand von qualitativen Kriterien (das Arbeitsklima, die Motivation der Mitarbeiter etc.) und quantitative Kriterien (Umsatzzahlen, Ergebnisse, erreichte Ziele etc.). Für Manager ist es besonders schwierig, selbst einen exakten ökonomischen Wert ihrer stündlichen Arbeit festzulegen: *„Ich kann den Eindruck haben, daß ich sehr effektiv bin, während aber die Ergebnisse schlecht sind. Das macht es schwer, die Effizienz der Arbeitszeit zu bestimmen. Ein Direktor kann nicht zu seinem Vorgesetzten gehen und sagen: Meine Ergebnisse sind katastrophal, aber ich habe ein tolles Management, eine tolle Organisation...“ (F6)* Diese Schwierigkeit, selbst die Attribute zur Messung der Effizienz zu bestimmen, führt dazu, daß der Wert der Arbeitszeit häufig abhängig von der Wahrnehmung anderer Akteure, abhängig von der Wahrnehmung des Chefs definiert wird: *„Manchmal gibt es Aufgaben, die Sie prioritär behandeln, weil sie wichtig für Ihren Vorstandsvorsitzenden sind. Wenn Er kein Interesse mehr daran hat, ändern Sie die Prioritäten oder Sie delegieren den Vorgang.“ (F19)* Diese Schwierigkeit führt auch dazu, daß Manager und Organisationen, die keine präzisen Attribute zur Messung der Effizienz und der Produktivität ihrer Arbeitszeit besitzen, fast gezwungen sind, die Arbeitszeit zu verlängern, um zu beweisen, daß sie - wenn sie schon nicht effizient sind - wenigstens fleißig sind: *„In Frankreich tendierte man Anfang der 70er Jahre dazu, Leute gering zu bewerten, die abends spät nach Hause gingen. Heute, zwanzig Jahre später, ist es genau umgekehrt.“ (F1)*

SH12 : Der Manager bestimmt nicht alle Rhythmen der Organisation

Das zweite Element, das das Zeitmanagement von Managern beeinflußt, sind die wichtigsten Ereignisketten und der zeitliche Rahmen der Organisation, d. h. die wichtigsten Termine und die wichtigsten Rhythmen, die zeitlichen Prioritäten der Organisation. Im Fall des Übersetzungsbüros bestimmten die Kundenaufträge den Rhythmus der Organisation, was der Manager mit seinem Prinzip des *„Kein Auftrag wird hier abgelehnt.“* in der Anfangsphase des Unternehmens auch zu wünschen schien. In anderen Organisationen können andere Rhythmen prioritär oder dominant sein: der Rhythmus des Fließbands in einer Automobilfabrik, der meteorologische Rhythmus im Baugewerbe etc. Im Mittelalter gab die Kirche (oder gaben die Glocken der Kirche) der Umgebung die Stunde an: Die Kirche hatte die Macht, dem sozialen Leben den Rhythmus vorzugeben. Heute sind bestimmte Instanzen und bestimmte Personen institutionell beauftragt, in der Machtorganisation den Rhythmus anzugeben. Das kann wie im zuvor gesehenen Fall der Vorgesetzte sein: *„Der Vorgesetzte darf jeden Moment kommen und Ihre Zeit in Anspruch nehmen. Es ist das erste Recht des Vorgesetzten.“ „Einmal sollte mein Chef mich anrufen. Ich habe eine Stunde gewartet und bin dann zum Mittagessen gegangen. Er rief an, während ich nicht da war. Das war unangenehm.“(F4)*

Die Macht, den Rhythmus der Organisation zu bestimmen, liegt nicht immer in den Händen des Chefs. Für Manager in einer Automobilfabrik und für Manager von Industrieanlagen ist

dies zum Beispiel der tägliche Produktionsablauf, der einen direkten Einfluß auf das individuellen Zeitmanagement hat: „*Hier dreht sich das Band von 7.30 bis 16.00 Uhr. Die meisten Leuten hier kommen mit dem Bus um 7.20 und fahren mit dem Bus um 16.10. Die Ingenieure und die Verwaltung leben von 8.00 bis 16.00 Uhr im Rhythmus der Fabrik. Um 16.00 kann man damit anfangen nachzudenken. [...] Wenn es eine Panne gibt, wenn die Fabrik stillsteht, steht alles still.*" (F14) Für Geschäftsleute oder für Unternehmer kann der Rhythmus von den Klienten vorgegeben sein, wie zum Beispiel in diesem Beispiel: „*Die Ungewißheit kann man nicht ausschalten, vor allem bei Geschäftsleuten nicht. Wenn Sie bei einem Klienten 20 Minuten warten müssen, ist Ihrer ganzer Zeitplan durcheinander.*"*(F7)* „*Die Leute wissen, daß eine Besprechung stattfindet. Normalerweise, wenn jemand die Besprechung unterbricht, ist es wichtig. Entweder ist es wichtig für die Besprechung, oder kann nicht warten, muß zu einem Kunden... Ich bin auch dem Zeitmanagement der anderen verpflichtet.*"*(F8)*

Dieses Zeitmanagement der anderen, das heißt die Rhythmen der anderen Akteure der Organisation, die zum zum chronologischen Repertoire der Organisation beitragen, bildet ohne jeden Zweifel die wichtigste Begrenzung für das Zeitmanagement der Manager. Die Beschränkung liegt in dem Zwang zur Synchronisierung. Doch innerhalb und jenseits dieses Zeitmanagement der anderen gibt es bestimmende Strukturen: formelle organisationelle Strukturen, die den Delegationsmöglichkeiten Grenzen setzen und den Fremdbestimmungsgrad einer Managerposition festlegen, und Strukturen der kollektiven sozialen Gewohnheit bezüglich der Kommunikation, der Rollenerwartungen und der Zeitwahrnehmung in der Organisation.

Dies sind die Strukturen, die das Zeitmanagement der Manager beschränken. Im folgenden Abschnitt wird die Perspektive wechseln. Es wird anhand der Äußerungen der befragten Manager gezeigt werden, daß die Beschränkungen des individuellen Zeitmanagement durch Einwirkung auf die Strukturen des Arbeitskontextes verändert werden können.

4.3. Strukturen als Mittel des Zeitmanagement

Die kollektive Dimension der Zeit und der Aufgaben, die der Manager zu managen und zu bewältigen hat, definiert die Grenzen der Gestaltbarkeit seiner Aktivität, was die virulente Kritik mancher Forscher[299] am Zeitmanagementkonzept bzw. an seiner Darstellung in den populären Handbüchern teilweise rechtfertigt. Diese kollektiven Grenzen sollen aber nicht bedeuten, daß die Gestaltbarkeit der Manageraktivität nicht wünschenswert oder nicht realisierbar sei, sondern daß sie eine Regulierung der kollektiven Praktiken erfordert, was im folgenden erläutert werden soll. Es soll hier auf die Spielregeln hingewiesen werden, die die befragten Manager gebrauchen, um ihre Zeit kollektiv zu managen. Es handelt sich dabei häufig um den Gebrauch von Instrumenten und Techniken, die in den traditionellen Zeitmanagement-Handbüchern vorgeschlagen werden. Sie werden im folgenden kurz dargestellt. Vor allem soll aber gezeigt werden, daß die wichtigste Aufgabe dieser Techniken und Instrumente die Einwirkung auf die Strukturen der Organisation ist. Indem sie diese Strukturen verändern, verändern die Manager die Beschränkungen ihres Zeitmanagement. Die drei Abschnitte entsprechen den drei folgenden Hypothesen:

	Thesen über das Zeitmanagement durch Einwirkung auf Strukturen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen (n=45)**
SH 13	Manager gebrauchen die Konzepte und Techniken der Zeitmanagement-Handbücher, um Spielregeln des kollektiven Verhaltens festzusetzen	36
SH14	Die Spielregeln des kollektiven Zeitmanagement werden ausgehandelt, dabei werden die Machtgrenzen des Managers bestimmt.	12
SH15	Bestimmte Aktionen und bestimmte Seminare erleichtern die Transformation der Organisations-strukturen.	10

Tab. 18: Thesen über das Zeitmanagement durch Einwirkung auf Strukturen

4.3.1. Die Festlegung von kollektiven Spielregeln des Zeitmanagement

In den Fallstudien und in den Interviewgesprächen der qualitativen Studie tritt sehr deutlich hervor, daß die Regulierung des Zeitgebrauchs der Manager eine mehr oder weniger langsame und mehr oder weniger formalisierte Transformation der Spielregeln mit den anderen Akteuren der Organisation impliziert. Diese Spielregeln betreffen hauptsächlich die Kommunikationspraktiken, die Organisation und die Aufgabenverteilung bzw. die Delegationspraktiken.

Das Beispiel, das hier verwendet werden soll, ist die umstrukturierte Filiale einer nationalen

---

[299] Vgl. EILON (1992), KOTTER (1984), WALGENBACH (1995a); ausführlich im Abschnitt 3.1.

Bank. Das Beispiel macht es möglich, die Hypothesen SH13 und SH14 zu erläutern, die anschließend anhand von Interviewgesprächen besprochen wird.

Fallstudie F: Die Umstrukturierung des chronologischen Repertoire einer nationalen Bank

Die Umstrukturierung der Bank

Die Organisation dieser nationalen Bank wurde in den Jahren 1993-1995 von einer amerikanischen Beratungsgesellschaft umstrukturiert. Die hierarchische Struktur war vorher eine klassische nationale Struktur, mit einem nationalen Vorstand, Gebietsleitern, und schließlich Filialdirektoren, die die Abteilungsleiter der verschiedenen Unternehmensbereiche überwachten. Die neue Organisationsform hatte das Ziel, hierarchische Ebenen und indirekt produktive Posten, wie die des Filialdirektors, abzuschaffen. Dazu wurde die Bank auf nationaler Ebene in Bezug auf Unternehmensgeschäftsbereiche reorganisiert. Jeder Geschäftsbereich wird auf nationaler Ebene von einem Bereichsleiter koordiniert, auf regionaler Ebene von Filialbereichsleitern, auf Filialebene von Abteilungsleitern - deren Vorgesetzte nicht mehr die Filialdirektoren sind, die es nicht mehr gibt, sondern die Filialbereichsleiter, die sich im allgemeinen nicht in der Filiale, sondern in der Regionaldirektion in einer größeren regionalen Stadt befinden. Diese Strukturveränderung, die im Verlauf eines Jahres nach einem minutiösen Plan durchgeführt wurde, hat die Bezugspunkte der Beschäftigten tiefgehend transformiert:

1. Die Posten wurden umstrukturiert, und damit die Arbeitsabläufe und Gewohnheiten.
2. Die Phasen des Karrierefortschritts wurden verändert. Es gibt weniger Zwischenstufen und weniger Posten auf der höheren Ebene der Bankdirektoren.
3. Die geographische Entfernung der Abteilungsleiter von den Filialbereichsleitern zwingt zu einer Rationalisierung der Kommunikation: Ein ausgesprochen komplexes Kommunikationsystem mit zahlreichen Sitzungen an fixierten Tagen mit Tagesanweisungen und vorbestimmten Teilnehmern wurde von der Zentrale für alle Ebenen und für den gesamten Jahresverlauf festgelegt.
4. Die Koordination und die Kontrolle geschehen nicht mehr durch Gewohnheiten und häufige Kommunikation, wie sie in der geographischen Nähe möglich waren, sondern mittels mehr oder weniger ausgefeilter (hauptsächlich quantitativer) Instrumente. Die Entfernung führt dazu, daß die Filialbereichsleiter von ihren lokalen Abteilungsleitern einen wöchentlichen Bericht über ihren Zeitgebrauch in der Form wöchentlicher Terminblätter verlangen.

Ein Jahr später: umstrukturierungsbedingte Probleme

Der Übergang von der alten zu neuen Unternehmensstruktur führt einen schnellen Wechsel des chronologischen Repertoires mit sich, was nicht ohne Widerstände seitens der Mitarbeiter geschieht. Der untersuchte Manager, ein ehemaliger Filialdirektor, jetzt Filialbereichsleiter in einer großen Stadt in Süddeutschland, berichtet uns folgende Probleme:

1. Die Karrieremöglichkeiten mittlerer Manager sind reduziert. Man bemerkt eine gewisse Demotivierung seitens der ehemaligen Filialdirektoren, die zu alt sind, um in der 'neuen Welt' eine Karriere fortzuführen und das Gefühl haben, herabgestuft worden zu sein. Unter den jüngeren ehemaligen Filialdirektoren ist eine starke Konkurrenz um die wenigen verbliebenen Aufstiegsmög-

lichkeiten entstanden.
2. Die Organisationskultur wird von den Umsatzzahlen dominiert, die auf allen hierarchischen Ebenen das wichtigste Bewertungs- und Beförderungskriterium werden.
3. Die Kontrolle über den Zeitgebrauch wird in Verbindung mit den Indikatoren der Umsatzzahlen als ein derart effizientes Kontrollinstrument, daß viele Filialbereichsleiter sich weigern, ihren Vorgesetzten ihren wahren Zeitgebrauch mitzuteilen.
4. Bei Jours fixes-Sitzungen sind häufig bestimmte Mitarbeiter abwesend, was ein neuartiges Phänomen ist, und die Pünktlichkeit wird bei internen Sitzungen weniger eingehalten als zuvor. Das vorgeführte Argument ist stets dasselbe: der Kunde. Als neue Priorität in der „neuen Welt" scheint der Kunde den neuen Rhythmus der Organisation zu bestimmen. Für die Beschäftigten wird die Tatsache, daß der Kunde wichtiger als der Chef wird, auf zwei Arten erklärlich: Einerseits sind die Geschäftsergebnisse die oberste Priorität der Organisation geworden, und andererseits repräsentiert der Chef die Autorität einer Organisation, in die die Mitarbeiter weniger Vertrauen haben als zuvor.

Das Beispiel ist in mehrerer Hinsicht aufschlußreich:

1- Der Fall illustriert zunächst auf mikroorganisationeller Ebene die mögliche Transformierung einer 'deutschen' Organisationskultur, die aus Praktiken besteht, die über Generationen reproduziert und leicht verändert wurden und traditionellerweise eine gewisse Pünktlichkeit und einen gewissen Konsens über die Ziele der Organisation umfassen. Das Beispiel zeigt daher auch, daß der deutsche Hintergrund einer Organisation durchaus nicht allein das chronologische Repertoire der Organisation bestimmt. Auf diesen Punkt wird im folgenden Kapitel noch weiter eingegangen.
2- Der Fall erlaubt es, den Typus von Spielregeln und von Instrumenten zu illustrieren, die zur Rationalisierung des kollektiven Management einer Organisation gebraucht werden. In der Erläuterung der Hypothese SH14 werden diese Instrumente und die von den Managern gebrauchten Spielregeln dargestellt.
3- Der Fall zeigt, daß die Definition dieser Spielregeln und der Gebrauch dieser Instrumente nicht ohne Widerstände seitens der Akteure der Organisation abläuft. Dieses Phänomen wird in den Erläuterungen zu Hypothese SH15 ausführlich besprochen.

SH13. Manager gebrauchen Konzepte und Techniken der Zeitmanagement-Handbücher, um kollektive Verhaltensregeln durchzusetzen.

Um die Begrenzungen des Zeitmanagement seiner Organisation zu verändern, verwendet der in der Fallstudie beschriebene Bankmanager verschiedene Instrumente und Methoden, die auch in anderen untersuchten Organisationen anzutreffen sind. Die verschiedenen Spielregeln haben das Ziel, das chronologische Repertoire umzustrukturieren:

1- Eine Strukturierung der Sitzungen macht es möglich, die kollektive Zeit effizienter zu nutzen: Festlegung eines regelmäßigen Sitzungssystems, die Anwendung von Tagesanweisungen und Berichten. So haben 15 der befragten Manager Sitzungen an fixierten Tagen, 35 der befragten Manager gebrauchen regelmäßig Tagesordnungen, 30 gebrauchen

für ihre Sitzungen regelmäßig Berichte.

„*Wir benutzen eine Tagesordnung, wenn die Leute etwas vorzubereiten haben. Und auch Sitzungsprotokolle mit wenig Information: Maßnahmen? Wer? Bis wann? Es dient als Kontrollinstrument, es ist immer eine gute Meßlatte für die nächste Sitzung.*“ *(D13)*

„*Das Sitzungsprotokoll dient zur Beurteilung, ob alle auch dasselbe verstanden haben. Es ist die geschriebene Referenz.*“ *(F4)*

„*In den Sitzungsprotokollen gibt es immer weniger Gerede und immer mehr Schlußfolgerungen. Sie werden immer mehr zur Kontrolle gebraucht, es ist fast ein internes juristisches Mittel geworden.*“ *(F6)*

2- Ein Kontroll- und Sanktionssystem für dysfunktionale Praktiken des Zeitmanagement. Dieses System kann symbolisch und sogar spielerisch sein, wie im Beispiel der Sitzungsverspätungen, die mit 5 Mark Strafe oder Auspfeifen bestraft werden. Es finden sich auch andere Beispiele:

„*Einer hat mich geärgert. Er kam immer zu spät. Ich fing einmal an mit dem wichtigsten Punkt. Als er kam: 'Schade, daß Sie nicht da waren.*“ *(D3)*

„*Es gibt keinen Druck für das Ende einer Sitzung, die um 14 Uhr beginnt. Wenn man hingegen um 10 Uhr beginnt, dauert die Sitzung selten länger als zwei Stunden. Der Mittag ist in Colmar heilig.*“ *(F13)*

„*Es geht darum, schlechte Routinen zu killen, wie Metastasen. Zum Beispiel irrationelles Telefonieren. Wir sehen das bei den Telefonrechnungen, wenn wir Mitarbeiter haben, die gerne telefonieren. Man kann das mit einer neuen Routine rationalisieren: ein Begrüßung, das Anliegen und ein eleganter Schluß.*“ *(D18)*

3- Eine Regulierung der Unterbrechungen, die mit der Sekretärin abgestimmt ist, aber auch mit den verschiedenen Mitarbeiten und schließlich mit bestimmten Kollegen, Vorgesetzten und bestimmten Kunden. Als wichtigstes Problem bei den Versuchen, mit oder ohne Erfolg Unterbrechungen zu regulieren, wird von den befragten Managern die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, vor allem ihrer Sekretärin genannt: „*das Wichtige vom Unwichtigen zu differenzieren.*“ Der Schwerpunkt dieser Regulierung scheint demnach nicht die verschlossene Tür oder das abgestellte Telefon zu sein, die oft nur symbolische Barrieren darstellen, sondern eine kollektiv bewußte oder unbewußte Abstimmung über den Legitimationsgrad der Unterbrechungen bzw. über den Prioritäts- und Wichtigkeitsgrad der Anliegen. Diese virtuelle Abstimmung bzw. diese Spielregeln der Kommunikation können durch einen mehr oder weniger formalisierten, mehr oder weniger langsamen Prozeß umdefiniert werden:

„*Es ist ein permanenter Erziehungsprozeß zum Selbstentscheiden. Ich möchte keine Probleme hören, nur Lösungen. [...] Ich sage [meinen Mitarbeitern]: Sagen Sie mir die Lösung. Erzählen Sie mir Ihre Probleme nicht.*“ *(D7)*

„*Ich habe einen, der mich immer für ein Nichts störte. Für ihn ist alles dringend.*

[...] Ich habe ihm den Unterschied zwischen wichtig-prioritär, unwichtig-prioritär [...] mit einer Tabelle erklärt." *(F2)*

Unterbrechungen können auch durch ein formalisiertes Umdefinieren der Arbeits- und Entscheidungsprozesse reguliert werden. Das im Abschnitt 4.2. erwähnte Problem von Unterbrechungen wegen Risiko-Gutachten, die bei einer Bank ab einem bestimmten Betrag die Zustimmung des Vorstandes oder des Filialdirektors benötigen, wurde von zwei deutschen Bankdirektoren angesprochen. Um die Fremdbestimmtheit seines Alltags zu reduzieren, hat einer der beiden den Betrag, ab dem seine Zustimmung benötigt wird, erhöht, was durch das gezeigte Vertrauen positiv (nach seinen Aussagen) auf die Motivation seiner Mitarbeiter gewirkt hat.

Diese Beispiele zeigen, daß die Veränderung des Managerverhaltens durch eine Strukturierung oder eine Umstrukturierung des kollektiven Kontextes möglich wird, und daß Strukturen nicht nur als Bedingung sondern auch als Mittel des Zeitmanagement betrachtet werden müssen. Das Zeitmanagement der anderen, das wir im vorherigen Teil als Bedingung erläutert haben, wird hier Gegenstand des individuellen Zeitmanagement. Daher wird auch Zeitmanagement 'Synchronisierung' im Sinne einer Regulierung der Arbeitsrhythmen anderer Akteure durch organisationelle Steuerungsinstrumente[300]. Die Zeit, die der Manager zu managen hat, ist demnach auch die kollektive Zeit der Organisation.

SH14 Die Spielregeln des kollektiven Zeitmanagement werden ausgehandelt, dabei werden die Machtgrenzen des Managers bestimmt

Ein solcher Ansatz stößt aber an die Gestaltungsgrenzen eines Managers gegenüber seinem Kontext. Diese Grenzen, die Machtgrenzen darstellen, erscheinen besonders deutlich bei mittleren Managern, da diese außerhalb ihrer Abteilung wenig legitime Autorität haben, um ihren Rhythmus durchzusetzen:

„Es ist ärgerlich, wenn Arbeitsorganisationsmethoden definiert, aber nicht respektiert werden. [...] Bestimmte Leute wollen nicht. Sie kommen irgendwann, ohne Überlegung. In der letzten Minute kommen sie vorbei. [...] Für meinen patron *ist das anders. Ich versuche immer Zeit zu haben, wenn er da ist."* *(F4)*

„Sie können nicht sagen: Zwischen 8 und 10 Uhr empfange ich niemanden. Sie müssen da sein, wenn man Sie braucht." *(D13)*

„Bei 116 Mitarbeitern gibt es viele Anliegen von Mitarbeitern an mich. Manchmal so dringend, daß sie sofort besprochen werden müssen. Ich kann keine Sprechstunden machen wie ein Arzt." *(D6)*

Solche Machtgrenzen kennt auch jeder Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende mit seinen wichtigsten Kunden. Der Geschäftsführer der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erklärt uns, daß er eine Besprechung mit zwanzig Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern wegen einer

[300] Siehe auch SAVALL, ZARDET 1996, S. 286-298

dringenden Anforderung des wichtigsten Kunden beenden mußte. Die kollektive Zeit wird für die Akteure durch den Kampf um die Durchsetzung des eigenen Rhythmus zum symbolischen Schlachtfeld. Wer die Macht besitzt, bestimmt - in einer fast tayloristischen Tradition - die Zeit der anderen.

Eine ungünstige Position in der hierarchisch legitimierten Autorität bedeutet trotzdem nicht automatisch für den Akteur, daß er sein Recht auf eigene Zeitgestaltung verliert. Stillschweigender Widerstand oder argumentierende Ablehnung bilden zwei Handlungsalternativen.

> *„Wenn ein Vorgesetzter mir um 9:00 Uhr sagte: ‚Ich brauche es für 14:00 Uhr.' hatte ich Zeitprobleme. Heute lasse ich mich nicht mehr unter Zeitdruck setzen. Und es wird akzeptiert. Genauso bei den Kunden.*" (D12)

Der Weg zu einer solchen von beiden Seiten abgestimmten Verhaltensänderung ist sicherlich nicht so unproblematisch, wie es in einer solchen Aussage klingt: Hier sind die Prozesse, in denen die Spielregeln im Laufe der Zeit umdefiniert wurden, nicht erwähnt. Anhand der Fallstudie vom deutschen Übersetzungsbüro können diese Prozesse klarer illustriert werden. Eine Zeitnutzungsanalyse des Geschäftsführers und der Mitarbeiter hat gezeigt, daß der wichtigste Störfaktor der Arbeitsabläufe das Verhalten des Hauptkunden war. Durch knappe Termine, die anscheinend nicht notwendig waren, und durch permanente Änderungen und Ergänzungen, deutliches Zeichen mangelnder Vorbereitung der Aufträge, wurde die Programmierung und die Gestaltung der Arbeitsprozesse der Übersetzer fast unmöglich. Dieses Problem der Termine und der permanenten Auftragsänderungen wurde vom Geschäftsführer des Büros bei einer Sitzung mit zwei Vertretern der Kundenfirma anhand von Zahlen über die Unterbrechungen und mittels Arbeitsprozeßanalysen besprochen. Der Effekt der Argumentation hat (nach Aussagen und Messungen der Mitarbeiter) in den folgenden Monaten auf das Verhalten der Kunden positiv eingewirkt - das 'zeitbestimmende' Verhalten des Kunden hat sich aber einige Monaten später wieder entwickelt. Ein solches Beispiel zeigt trotzdem, daß jedem Akteur Zugang zur Regulierung der kollektiven Zeit gestattet werden kann. Dieser Zugang ist aber zu verhandeln und zu gewinnen. Bei diesen Verhandlungen um den Selbst- oder Fremdbestimmungsgrad der eigenen Arbeitszeit handelt es sich um formal und informal geregelte Machtbeziehungen, die dadurch zum Ausdruck kommen und verhandelt werden.

4.3.2. Der Nutzen von Seminaren und externen Interventionen

Der letzte Punkt dieses Kapitels behandelt den Nutzen von Seminaren und externen Interventionen für das Zeitmanagement: Welches sind die Vorteile und welches sind die Erfolgsbedingungen eines Zeitmanagementseminars? Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen zwar die Ergebnisse früherer Untersuchungen bezüglich der geringen Wirkung der geläufigen Zeitmanagementseminare auf die Verhaltensweisen, doch man darf nicht vergessen, daß der Erfolg solcher Seminar seit nunmehr 40 Jahren anhält. Außerdem stellt

man bei der Beobachtung des Manageralltags fest, daß zwar ihr Verhalten nicht das Idealverhalten der Zeitmanagement-Handbücher ist, daß die Manager aber trotzdem Techniken, Instrumente und Spielregeln aus den Seminaren gebrauchen, um '*das Chaos des Alltags*' ihrer individuellen und kollektiven Arbeitspraktiken zu strukturieren. Das Zeitmanagementkonzept bleibt für die befragten Manager ein relativ brauchbares Werkzeug, indem Standard-Handbücher und -Seminare Managern helfen können, ihre eigenen Praktiken zu reflektieren und eigene, „persönliche" Rationalisierungstechniken zu entwickeln. Dies kommt in der folgenden Aussage eines Studienteilnehmers klar zum Ausdruck: „*Seminare sind für mich ein bißchen, was ein Kochbuch für eine Hausfrau sein kann, die seit mehr als 20 Jahren ihre Quiche Lorraine vorbereitet. Sie schaut ab und zu immer noch in ihr Kochbuch, um sicher zu sein, daß sie nichts vergißt, oder um eine neue Idee zu finden.*" (F3) Der Alltag bzw. das Arbeitsverhalten von Managern scheint explizit und implizit von Prinzipien, Kriterien und Instrumenten strukturiert zu sein, die den klassischen Techniken von Zeitmanagement-Handbüchern entsprechen, aber die in einem kontinuierlichen Lernprozeß und im Bezug auf einen spezifischen, kollektiven Arbeitskontext entwickelt werden.

In diesem Abschnitt sollen insbesondere die Gegenstände untersucht werden, die in den Seminaren unterrichtet werden, darüber hinaus auch die positiven Resultate bestimmter Seminare. Dazu werden die Falluntersuchung einer regionalen Filmagentur und die Äußerungen von zehn Managern über besuchte Zeitmanagementseminare herangezogen.

Fallstudie G: Die regionale Filmagentur

Die Intervention

Die Filmagentur verwaltet einen regionalen Subventionsfond für Filmförderung. Die von uns bei der Kulturagentur durchgeführte Intervention hatte das Ziel, entsprechend dem ISEOR-Ansatz den Zeitgebrauch eines Managers mit einer Organisationsdiagnose seiner Organisationseinheit zu verbinden. Im Fall der Agentur war die Arbeit durch die Größe der Organisationseinheit (3 Personen) und das geringe Risiko einer solchen Analyse für die Mitglieder der Organisation erleichtert: die hierarchische Position und die Autorität des Agenturleiters wurden von seinen zwei Assistentinnen nicht angezweifelt („*Er ist qualifizierter; er hat an Sciences-Po studiert, er hat in Paris gearbeitet...*"), und die lokale Landesverwaltung, an die die Agentur angebunden ist, hat keine besonderen finanziellen Probleme. Die drei Mitglieder der Organisation haben während der selben Woche die Zeiterfassungsbögen des ISEOR ausgefüllt und wurden anschließend anhand der Dysfunktionsliste befragt. Die Schlußfolgerungen wurden zum Gegenstand einer Gruppensitzung und schließlich zum Gegenstand einer Reihe von Entscheidungen, die von den Mitgliedern der Organisation gemeinsam getroffen wurden. Ein Jahr nach der Intervention waren die wichtigsten Entscheidungen in der Praxis angewendet und in die Gewohnheiten des Unternehmens integriert.

Dysfunktionen des Zeitmanagement

Die Gegenüberstellung der Zeiterfassungsbögen mit den Interviewgesprächen stellte zwei wichtige Problem zutage:

1- Eine Dysfunktion der Arbeitsbedingungen. Das geteilte gemeinsame Büro führte zu Dysfunktionen der Kommunikation aufgrund der Illusion, die kontinuierliche informelle Kommunikation stelle eine transparente Information sicher. Abgesehen davon, daß eine solche Arbeitssituation ein hohes Maß an Unterbrechungen mit sich führt (wenn auch bei einem Arbeitstyp, bei dem Unterbrechungen nicht notwendigerweise schädlich sein müssen), führte die permanente informelle Kommunikation dazu, daß kein Mitglied der Organisation exakt wußte, welches das reale Informationsniveau der anderen Mitglieder war. Dies führt zu Zeitverlust bei der Suche nach Informationen, zu geringer Qualität der Kommunikation durch fehlende Filter und fehlende Aufbereitung der wichtigen Informationen, zu dem Eindruck der Assistentinnen, wenig berücksichtigt zu werden.
2- Eine strategische Dysfunktion: Routinearbeit ohne mittel- und langfristige strategische Ziele, bei den Assistentinnen entstand der Eindruck, sie hätten ohne eine Entwicklungsperspektive nur die Rolle, den Betrieb aufrecht zu erhalten. Diese Dysfunktion war mit dem Fehlen einer strategischen Planung für die folgenden Jahre verbunden, während die zwei vorherigen Jahre durch das Agenturprojekt und den Dreijahresplan, den der Agenturleiter bei Antritt der Stelle erstellt hatte, strukturiert worden waren. Die Interviewgespräche erwiesen, daß die Assistentinnen sich kontinuierlich auf den drei Jahre zuvor erstellten Plan bezogen und daß sie das aktuelle Projekt der Agentur nicht präziser kannten. Einer der Gründe, weshalb der Agenturleiter keinen neuen Plan erstellt hatte, war, daß er mit dem Gedanken spielte, seine Karriere woanders fortzuführen, ohne darüber mit seinen Assistentinnen zu sprechen.

SH15 Bestimmte externe Interventionen und bestimmte Seminare erleichtern die Transformation der Organisationsstruktur.

In diesem Abschnitt soll die kollektive Dimension des stattfindenden Zeitmanagement-Lernprozeßes gezeigt werden. Anschließend an die Intervention bei der Kulturagentur wurden zwei Entscheidungen getroffen: Die Erstellung eines neuen Dreijahresplanes für die strategischen Ziele der Agentur mit einer Aufteilung der Ziele auf die drei Personen und die Einführung regelmäßiger und strukturierter wöchentlicher Informationssitzungen. Abgesehen von den zwei Entscheidungen, die der Herstellung einer Zielstruktur und der Konzertierung der Organisationseinheit entsprechen, waren die drei Mitglieder der Organisationseinheit der Auffassung, der wichtigste Nutzen der Intervention hat darin bestanden, gemeinsam Begriffe und Methoden zu erwerben, die es ihnen möglich machen, gemeinsam über die Effizienz ihrer Arbeit nachzudenken und zu diskutieren. Diese kollektive Dimension des Methodenerwerbs erscheint sehr häufig in positiven Beurteilungen von Teilnehmern an Zeitmanagement-seminaren.

Die befragten Manager kritisieren, wie in 4.1. ausgeführt, häufig die Schulungsseminare, bemerken aber auch, daß sie dort in der Regel auch zwei bis drei Elemente gelernt hätten, zum Beispiel Nein zu sagen, Konfliktmanagement, Prioritätendefinition oder die Strukturierung der Delegationspraxis. Wenn auch wenig Verhaltensänderung stattgefunden hat, so kann doch eine veränderte Konzeption von Arbeit und der Effizienz von Arbeit erreicht werden, das heißt, eine Veränderung der kognitiven Wahrnehmungen der Arbeit und der Rolle, nach dem Prinzip: „*Das hat mein Verständnis des Zeitmanagement verändert, aber nicht mein*

Arbeitsverhalten" (F1). Einige der befragten Manager besuchten Seminare, die auf die Identifizierung kognitiver Schemata spezialisiert sind, zum Beispiel ein Seminar über die 'professionellen Gesten des Managers' von einem französischen Berater oder ein Seminar über die graphischen Repräsentationen kognitiver Schemata des Managers von einer Schweizer Beratungsgesellschaft.

> *„In jedem Beruf gibt es grundlegende Gesten, gewinnbringende berufliche Gesten, die die Grundlage ihres Berufs ausmachen, wie beim Tennis. Sie müssen sich jeden Morgen mit diesen grundlegende Gesten beschäftigen, um 100% effizient zu sein. [...] Wir haben das Seminar hier zu mehreren besucht, und beim Essen sprechen wir noch gelegentlich darüber." (F12)*
>
> *„Ich kann Ihnen die Schemata zeigen, sie entsprechen sehr einfachen, leicht zu merkenden kognitiven Schemata, zum Beispiel für das Management von Konflikten. Wenn ich ein Problem habe, denke ich daran. Ich kann damit einen Abstand gewinnen. Ich kann Phasen der Konfliktlösung unterscheiden, indem ich an das Schema denke. [...] Alle Abteilungsleiter haben das selbe Seminar besucht. Das ist ein Prinzip im Hause. Das ist gut für die Unternehmenskultur, wir haben alle den selben Referenzrahmen." (F7)*

Weniger Begeisterung findet man bei den - meist deutschen - Managern, die ein allgemeines Zeitmanagementseminar besucht haben. Die Manager, die diese Seminare besucht haben, erkennen dennoch oft auch den Nutzen einer gemeinsamen Methode für die Unternehmenskultur des Zeitmanagement.

Diese Beispiele unterstreichen einige wichtige Punkte bezüglich der Seminare:

1. Sie unterstreichen die Bedeutung einer Ausbildung, die einen Kreis von Akteuren aus dem Arbeitskontext des Managers betrifft. Die gemeinsame Teilnahme an diesen Seminaren aller Manager einer bestimmten Ebene scheint in der Tat einen kollektiven Trainingseffekt und in gewissem Maße eine Veränderung der täglichen Arbeitskultur des Unternehmens hervorzurufen, das heißt eine Transformation der kognitiven und sozialen Strukturen der Organisation.
2. Sie unterstreichen die Bedeutung der Funktion, die die Organisation dieser Ausbildung zumißt und die Bedeutung dieser Ausbildung in Bezug auf ein Projekt. Dieses Projekt, nämlich Zeiteffizienz, ist ebenso ein kollektives wie ein individuelles Projekt, doch es ist möglich, daß die Begeisterung der zwei französischen Manager im Vergleich mit den einigermaßen nüchternen Kommentaren der deutschen Manager, die klassische Zeitmanagement-Seminare besucht haben, sich aus der Tatsache erklärt, daß die französischen Seminare eher Seminare für eine höhere Managementebene waren, als Seminare mit Techniken zur Verwaltung von Arbeitszeit.

Diese wenigen Beispiele verweisen zusammen mit den zuvor angeführten Beispielen zur Definition der Spielregeln in die Richtung der zweiten Zentralhypothese, die am Ende des

vorigen Kapitels formuliert wurde: **Die Veränderung der Zeitmanagementpraktiken des Managers bzw. die Veränderung seines Zeitmanagementverhaltens setzt eine Veränderung von Strukturen auf kognitiver, sozialer und organisationaler Ebene voraus (ZH2).** Das individuelle Zeitmanagement scheint in der Tat ein Management der formellen und informellen Strukturen im organisationalen Kontext zu implizieren, die einen starken Einfluß auf die Verhaltensweisen von Managern ausüben.

Nachdem die Mechanismen der doppelten Strukturierung des Zeitmanagement formuliert wurden, nachdem einerseits der Einfluß des Interaktionskontextes auf die Verhaltensweisen der Manager und andererseits die Möglichkeit beschrieben wurde, diese Verhaltensweisen zu verändern, indem bestimmte Strukturen des Kontextes bearbeitet werden, sollen im folgenden die Einflüsse der deutschen und französischen Arbeitskontexte im Zentrum stehen, genauer, die Gleichartigkeiten und Differenzen, die zwischen den Zeitmanagementpraktiken deutscher und französischer Manager existieren.

5. Der Einfluß des nationalen Kontextes auf die Zeitmanagement-praktiken

Im qualitativen Teil haben wir den Einfluß des organisationalen Kontextes auf das Zeitmanagement von Führungskräften beschreiben können. Dabei wurde die Konditionierung der Arbeitszeitgestaltung durch formelle und informelle Organisationsstrukturen aufgezeigt. Anhand der Fallstudien und der Aussagen der befragten Manager wurden dabei die zentralen Hypothesen ZH1 und ZH2 erläutert und als gültig nachgewiesen. Die Unterschiede im Zeitmanagementverhalten deutscher und französischer Manager wurden im Kapitel 4 noch nicht zum Thema gemacht.

Anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung sollen in diesem Kapitel nun die nationalen Unterschiede im Zeitmanagementverhalten deutscher und französischer Führungskräften untersucht werden.

5.1. Grundthese und Vorgehensweise

Zeitmanagement-Handbücher bieten in Frankreich und Deutschland die gleichen Methoden und Techniken an und sind meistens Übersetzungen amerikanischer oder deutscher Bestseller. Auch konnte die qualitative Erhebung nachweisen, daß die Mechanismen der oft impliziten Steuerung und Strukturierung der Aktivität bei französischen und deutschen Managern sich als relativ ähnlich erweisen, ebenso ihre Einstellungen zum Zeitmanagement und zu Zeitmanagementseminaren. Die nationalen Unterschiede im Zeitmanagentverhalten der Führungskräfte können daher nicht in unterschiedlichen Konzeptionen des Zeitmanagement begründet sein. Da das Zeitmanagement der Führungskräfte von formalen und informalen Organisationsstrukturen bedingt wird, sind es die in anderen Studien[301] identifizierten deutsch-französischen Unterschiede in den formalen Organisationsstrukturen, in Hierarchie- und Rollenwahrnehmung und in den Kommunikationsstilen, die zu Unterschieden im Zeitmanagementverhalten führen. Die hier zu untersuchende und zu validierende Hypothese ZH3 faßt dies zusammen: *Deutsche und französische Manager managen ihre Zeit und ihre Aktivität mit den gleichen Methoden und Prinzipien, doch die Unterschiede der kognitiven, sozialen und organisationalen Strukturen, die aus den unterschiedlichen sozialen und institutionellen Kontexten entstehen, führen zu großen Unterschieden im Arbeitsverhalten.*

Die in der qualitativen Befragung festgestellte große Ähnlichkeit in den Zeitmanagement-konzeption französischer und deutscher Manager wird von den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung unterstützt. Tabellen 18 und 19 weisen bei Fragen zu diesem Thema sehr ähnliche Resultate auf.

[301] Vgl. Kapitel 2

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	Französische Manager in Deutschland (n=86)	Französische Manager in Frankreich (n=102)	Gesamt
Mittelwert	4,42	4,22	4,28	4,20	4,29
Standard-Abweichung	0,86	0,94	0,96	1,03	0,95

Tab. 19: Einverständnis der Befragten mit der Aussage· **Ein methodischeres Zeitmanagement erhöht die Effizienz einer Führungskraft** *(dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)*

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	Französische Manager in Deutschland (n=86)	Französische Manager in Frankreich (n=102)	Gesamt
Mittelwert	3,55	3,46	3,35	3,42	3,45
Standard-Abweichung	1,14	1,12	1,17	1,07	1,13

Tab. 20:Einverständnis der Befragten mit der Aussage: **Ein Handbuch bzw. Seminar kann zur Verbesserung Ihres Zeitmanagement beitragen** *(dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)*

Diese Ähnlichkeit in der Einstellung deutscher und französischer Manager gegenüber dem Zeitmanagementkonzept heißt aber nicht, daß Unterschiede nicht existieren. Ein gewisses Bewußtsein solcher Unterschiede scheint bei den befragten Managern vorhanden zu sein. Die Antworten zur Frage über nationale Zeitmanagementunterschiede (vgl. Tabelle 20) zeigen, daß Manager, die Erfahrungen in deutsch-französischer Zusammenarbeit gesammelt haben, Zeitmanagementunterschiede wahrnehmen. Drei Vorbehalte müssen aber berücksichtigt werden:

- Die Gesamtzustimmung ist nicht hoch
- Die Einstellungen zu der Aussage zeigen eine relativ starke Fluktuation (relativ hohe Standardabweichungen)
- Es sind vor allem französische Führungskräfte, die diese Unterschiede am deutlichsten empfinden.

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	**Deutsche Manager in Frankreich (n=84)**	**Französische Manager in Deutschland (n=86)**	**Französische Manager in Frankreich (n=102)**	**Gesamt**
Mittelwert	3,24	3,40	3,74	3,59	3,48
Standard-Abweichung	1,30	1,21	1,25	1,22	1,26

Tab. 21: Einverständnis der Befragten mit der Aussage: **Deutsche Manager haben ein systematischeres Zeitmanagement als französischeManager** *(dabei bedeuten 1· trifft überhaupt nicht zu, 5· trifft auf jeden Fall zu)*

Um mögliche deutsch-französische Unterschiede beschreiben zu können, wurden zunächst anhand der deutsch-französischen Managementliteratur und anhand der Interviewgespräche des qualitativen Teils dieser Untersuchung Hypothesen konstruiert, die quantitativ zu validieren sind. Insbesondere die Wahrnehmung von Störfaktoren im Zeitmanagement schien ein vielversprechender Ansatzpunkt. Daher wurden Items über die von Managern empfundenen Störfaktoren und Begrenzungen des Zeitmanagement, der Alltagskommunikation und der Aufgabendelegation zusammengestellt. Im Abschnitt 5.2 werden diese Items und die Subhypothesen dargestellt.

Da die Befragungspopulation vier verschiedene Gruppen enthielt (deutsche Manager in Deutschland, deutsche Manager in Frankreich, französische Manager in Frankreich, französische Manager in Deutschland) konnten und mußten zwei vergleichende Analysen durchgeführt werden, um den Einfluß des Arbeitskontextes vom 'interkulturellen' Effekt zu isolieren. Daher wurde für die Analyse der Ergebnisse die Stichprobe getrennt, um zwei vergleichende Vorgehensweisen zu realisieren, die in den zwei folgenden Abschnitten vorgestellt werden:

1- Der erste Vergleich (Abschnitt 5.3.) betrifft die 'Expatriates', d. h. die Gruppe der deutschen Manager in Frankreich und die Gruppe der französischen Manager in Deutschland. Für diese Gruppen wurde getestet, ob die klassischen Störfaktoren der interkulturellen Kommunikation, die in Fallstudien deutsch-französischer Interaktionen zum Vorschein kommen, statistisch bestätigt werden.

2- Der zweite Vergleich (Abschnitt 5.4.) betrifft die 'Eingeborenen', d. h. die Gruppe der deutschen Manager in Deutschland und die Gruppe der französischen Manager in Frankreich. Mit diesen beiden Gruppen wurde getestet, ob in den jeweiligen nationalen Kontexten Störfaktoren des täglichen Zeitmanagement unterschiedlich wahrgenommen werden.

3- Im dritten Abschnitt (5.5.) wird der Einfluß der nationalen Kultur auf die Antworten zu den Störfaktoren anhand anderer Kontextfaktoren und anderer Eigenschaften analysiert und diskutiert: die Unternehmensgröße und die Branche, die hierarchische Position, das

Alter und das Ausbildungsniveau der Führungskräfte.

4- Im Abschnitt 5.6. wird anhand der Gesamtergebnisse und als Schlußfolgerung des Kapitels der Beitrag dieser empirischen Studie zur deutsch-französischen Managementforschung diskutiert.

5.2. Die Konstruktion der Subhypothesen

Die Subhypothesen und die 25 Items teilen sich in vier Fragenbereiche:
- Störungen der Kommunikation,
- Begrenzungen der Delegationspraktiken,
- Begrenzungen der Aufgabenprogrammierung und
- Begrenzungen durch Arbeitsbeziehungen und Rollenerwartungen.

In diesem Abschnitt wird die Konstruktion der Subhypothesen für jeden dieser vier Bereiche präziser erläutert.

5.2.1. Strukturierung der Kommunikation

Kommunikation ist, wie im Kapitel 3 zu sehen war, eine der grundlegenden Dimensionen des bipolaren Modells von HALL. Abgesehen von den Unterschieden der Zeitwahrnehmung unterscheidet HALL (1984) die informellere und implizitere Kommunikation der Franzosen von der stärker formellen und expliziten Kommunikation der Deutschen. Dieses bipolare Modell ist das in der deutsch-französischen Forschung am meisten gebrauchte und wurde in mehreren Fallstudien über interkulturelle Interaktionen ausgearbeitet. So betonen mehrere Autoren die Tatsache, daß die professionelle Kommunikation im deutschen Unternehmen strukturierter und expliziter ist: Sitzungen werden häufiger durch Tagesordnungen strukturiert, schriftliche Kommunikation spielt eine wichtigere Rolle, während informelle Diskussionen und Zusammenkünfte im französischen Unternehmen häufiger sind. Einige Autoren sprechen sogar vom französichen und deutschen Sitzungstyp. Im Verlauf der Untersuchung betonten mehrere Manager mit deutsch-französischer Erfahrung diesen Aspekt und beschrieben die Franzosen – insbesondere die Pariser – als 'Schwätzer'. Die folgende Bemerkung ist zwar karikierend gemeint, ist aber repräsentativ für die allgemeine Auffassung: *„Sitzungsprotokolle sind in Frankreich ein Problem. Es ist schwer, eine Sitzung zusammenzufassen, wenn alle Leute gleichzeitig reden. Irgendjemand macht den Bericht und manchmal ist das wie: 'He, Leute, ihr habt da was entschieden!' Manchmal ist das schlimmer, als wenn es gar keine Sitzung gegeben hätte. Die anderen meckern, rufen zurück, und man muß die Sitzung noch einmal machen.*" (F1)

Anhand dieses doppelten Modells wurden zwei Hypothesen definiert, die den Dysfunktionen entsprechen, die in einem informelleren und weniger strukturierten Kommunikationsmodell mit einer gewissen Häufigkeit auftreten, also theoretisch im französischen Arbeitskontext. Die beiden folgenden Hypothesen wurden formuliert:

SH16: *Dysfunktionen aufgrund einer geringen Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH17: *Dysfunktionen aufgrund einer geringen Strukturierung von Sitzungen sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

Der Hypothese SH16 entspricht das Fragebogenitem *Es gibt in Ihrem Unternehmen nicht genügend interne schriftliche Kommunikation.* Die Hypothese kann teilweise validiert werden durch die erhöhten Zustimmungsraten bei deutschen Managern, die im französischen Kontext arbeiten. SH17 wurde mit zwei Items geprüft:
[Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine.]
[Bei Sitzungen sind manche Teilnehmer schlecht vorbereitet.]

Um nicht die Unterschiede zwischen dem deutschen und französischen Kommunikationssystem einer Opposition zwischen einem effizienten und einem ineffizienten System gleichzustellen, haben wir zwei Hypothesen formuliert, die Dysfunktionen entsprechen, die in einem formelleren und stärker strukturierten Kommunikationsmodell mit einer gewissen Häufigkeit auftreten müßten, also theoretisch im deutschen Arbeitskontext. In der deutschen Managementforschung werden zu starke schriftliche Kommunikation und unternehmensinterne 'Papierflut' in der Tat häufig als eine Quelle von Dysfunktionen betrachtet. Die Untersuchung von MÜLLER-BÖLING und RAMME (1991) zeigt zum Beispiel, daß eine zu stark explizite Kommunikation, wenn die Gesamtheit der Informationen systematisch dargestellt wird, auch in Deutschland von den Managern als eine wichtige Ursache von Zeitverlusten eingeschätzt wird. Demnach wurden die zwei folgenden Hypothesen formuliert:

SH18: *Dysfunktionen aufgrund einer starken Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH19: *Dysfunktionen aufgrund einer zu stark expliziten Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

Der Hypothese SH18 entspricht der Item: [*Es gibt in Ihrem Unternehmen zuviel interne schriftliche Kommunikation.]* Auch diese Hypothese kann teilweise validiert werden durch ein erhöhtes Maß der Zustimmung zum Item bei den französischen Managern, die im deutschen nationalen Kontext arbeiten. Auch die Hypothese SH19 wurde mit einer Aussage geprüft: [*Bei Sitzungen werden Ihnen Informationen mitgeteilt, die Ihnen schon bei früheren Sitzungen mitgeteilt worden sind.]* Diese Hypothese kann durch einen erhöhten Grad der Zustimmung bei deutschen und französischen Managern im deutschen Kontext validiert werden.

5.2.2. Begrenzungen der Delegationspraktiken

Für die nationalen Unterschiede in den Delegationsspraktiken war aufschlußreich insbesondere

- der Einfluß unterschiedlicher Konzeptionen der Organisation: eher eine funktionale Konzeption in Deutschland, und eher eine 'politische' Konzeption in Frankreich (Vgl. 2.2.)

- der Einfluß unterschiedlicher Karriereverläufe deutscher und französischer Manager.

Bezüglich des ersten Punktes wurde festgestellt, daß einige französische *cadres* häufiger als ihre deutschen Kollegen auf Schwierigkeiten politischer Art bei der Delegation hinwiesen: *„Man muß seine Position rechtfertigen.“ „Ich habe einen, der wäre der Kalif im Palast des Kalifen, wenn ich ihn nicht bremsen würde.“* Deutsche Manager hingegen betonten eher funktionale Gründe als Begrenzung der Delegationspraxis.

Bezüglich des zweiten Punktes haben die Interviewgespräche die zuvor präsentierten Modelle bestätigt: langsamere deutsche Karriereverläufe, die auch häufiger innerhalb eines Unternehmens ablaufen als die Karrieren von Franzosen, die eine Grande Ecole absolviert haben.

> *„Kein Akademiker beim Vorstand, nur interne Kandidaten wurden ausgewählt. Sie kennen die Firma, sie kennen die Strukturen. Man investiert viel Geld in die Leuten, man möchte sie auch behalten...“* (D3)
>
> *„Wer einen sehr guten Abschluß hat, startet mit einem Vorsprung. Auch ein Autodidakt kann [in Frankreich] eine Karriere machen, muß aber permanent seine Fähigkeiten beweisen. [...] Bei uns sind die Vorstände alle X-Absolventen“* (F6)

Man muß aber darauf hinweisen, daß französische *cadres*, die keinen Abschluß einer Grande Ecole besitzen, ganz ähnliche Karrierewege wie im deutschen Modell gehen, und daß der Titel trotz allem auch in Deutschland ein gewisse Bedeutung besitzt: *„Der Titel auf der Visitenkarte [ist wichtig]. Die Deutschen sind sehr titelhörig.“* (D9) *„Es gibt immer mehr Promovierte in den Führungsetagen. Deutsche Unternehmen schmücken sich gerne damit.“* (D12)

Langsamere Karrieren innerhalb eines Unternehmens führen dazu, daß die Manager die Positionen ihrer Untergebenen besser kennen, da sie sie länger beobachten konnten und die Funktion gelegentlich selbst ausgefüllt haben. Es soll daher im folgenden gezeigt werden, daß das deutsche Ausbildungssystem und seine Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Organisation und die Karrieremodelle günstig auf die Delegationspraktiken wirken. Folgende Hypothese soll verifiziert werden:

SH20: *Die direkten und indirekten Wirkungen des deutschen Ausbildungssystems auf das organisationale Lernen wirken begünstigend auf die Delegationspraktiken.*

Zur Prüfung wurde eine Frage verwendet, die in einer belgischen Untersuchung der HEC Brüssel zum Zeitmanagement gebraucht wird: *Weshalb delegieren Sie bestimmte Aufgaben nicht?* Fünf verschiedene Antworten wurden angeboten:

[Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust].

[Ihre Mitarbeiter werden die Aufgaben langsamer und nicht nach der gewünschten Vorgehensweise erledigen].

[Sie würden zuviel Zeit verbringen, die Delegationsprozedur zu formalisieren.]

[Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht mißbrauchen.]
[Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion.]

Eine begrenzte Delegationspraxis entspricht nicht unbedingt einer Dysfunktion, macht aber eine Organisationswahrnehmung deutlich, die zu einem Hindernis der Delegation werden kann. Man könnte vermuten, daß Antwort (5) eine 'deutsche' Antwort ist, da sie mit einer funktionellen Konzeption der Organisation zusammenhängt, und daß die Antworten (1) und (4) eher 'französische' Antworten sind, da sie mit einer politischeren Konzeption der Organisation zusammenhängen. Schließlich könnte man annehmen, daß die Antworten (2) und (3) eher Manager betrifft, die ihre Mitarbeiter wenig kennen, das heißt in 'französischen' Karrieresituationen oder in der 'Expatriates'-Situation von Franzosen in Deutschland oder Deutschen in Frankreich.

5.2.3. Begrenzungen der Aufgabenprogrammierung

Die Untersuchungen über deutsch-französische interkulturelle Interaktionen stellen Unterschiede in den Arbeitspraktiken heraus, die auf unterschiedliche Konzeptionen der beruflichen Beziehungen hinzudeuten scheinen. HALL präsentiert das deutsche Arbeitsverhalten als aufgabenorientiert und das französische Arbeitsverhalten als personenorientiert. Diese Modelle müssen ohne Zweifel relativiert werden, da die gesammelten Äußerungen deutscher Manager unserer qualitativen Untersuchung belegen, daß die relationale und private Dimension auch im Management deutscher Unternehmen eine wichtige Rolle spielt:

> „*Unsere Kaffeerunde vom Freitag ist unabdingbar für das Arbeitsklima in der Abteilung.*" (D3)
>
> „*Privater Schwatz ist doch kein Zeitfresser. Wenn ich vergessen würde, meinen Mitarbeiter nach seinem Vater zu fragen, der seit letzter Woche im Krankenhaus liegt, dann würde ich Probleme kriegen.*" (D23)
>
> „*Manchmal frage ich mich: War es wichtig, über ihre Kinder zu reden? War es wichtig über einen Lover zu reden? Ich weiß nicht, aber ich glaube, es ist Teil meiner Aufgabe als Chef.*" (D21)

Ebenso zeigen die Kommentare französischer Manager über die Delegation von Aufgaben, die mit ihrer Funktion verbunden sind, daß die funktionale Dimension durchaus auch ein Anliegen des französischen Management ist.

> „*Aufgaben, die mit meiner Funktion verbunden sind.*" (F5)
>
> „*Aufgaben, die meine Funktion definieren: Festlegung des Budgets, Verhandlungen für wichtige Abschlüsse.*" (F6)
>
> „*Ein Ziel muß man in Unterziele umbrechen. Sie müssen Ihre Aufgaben präzise definieren, um delegieren zu können.*" (F14)

Die Aufgabenorientiertheit und die Personenorientiertheit sind zwei untrennbare Dimensio-

nen der Managerarbeit, die bei Franzosen ebenso wie bei Deutschen zu finden sind. Dennoch kann man vermuten, daß bestimmte Elemente der nationalen Kulturen tatsächlich die Verstärkung einer der Dimensionen bewirken. Man kann bei deutschen Managern eine stärkere Wahrnehmung der ökonomischen Dimension der Arbeitszeit vermuten – als Element eines chronologischen Repertoire und möglicherweise mit der protestantischen Ethik verbunden. Ebenso kann man in Deutschland eine stärker aufgaben- und ablauforientierte Auffassung von Arbeit vermuten, aufgrund des beruflichen Ausbildungssystems, das als Ausgebildete oder Ausbilder fast alle Unternehmensakteure betrifft. Man kann vermuten, daß das deutsche Berufsausbildungsystem eine stärkere 'Kultur' der pädagogischen Übermittlung von Abläufen und Aufgaben hervorruft und damit Einfluß auf die Programmierung von Aufgaben nimmt. Eine solche Umgebung begünstigt eine präzise Wahrnehmung der Dauer von Aufgaben. Die folgende Aussage könnte symptomatisch für einen deutschen Ansatz stehen: „*Eine Baufinanzierungsanalyse dauert ungefähr 1,5 Stunden. Besprechungen mit Kunden, Sitzungen werden programmiert: 1,5 bis 2 Stunden.*" (D4) Ein französischer Ansatz könnte von folgenden Sätzen dargestellt werden: „*Wenn man eine Sitzung von zweieinhalb Stunden für eine Diskussion hat, die 2 Stunden dauern sollte, ist das in Ordnung. 3 Stunden ist schlecht.*" (F19) Daher wurden zwei Hypothesen formuliert, die zu beweisen sind:

SH21: *Deutsche Manager schätzen die Aufgabendimension für wichtiger ein als französische Manager und können die Dauer ihrer Aufgaben besser ein- schätzen.*

SH22: *Verspätungen kommen in französischen Unternehmen häufiger vor als in deutschen Unternehmen.*

Der Hypothese SH22 entspricht der Item: *Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet.* Die Hypothese sollte teilweise validiert werden durch einen erhöhten Zustimmungsgrad für Manager im französischen Kontext (besonders deutsche Manager in Frankreich). Die Hypothese SH21 hingegen wurde mit vier Items geprüft:

[Sie nehmen sich mehr Aufgaben vor, als Sie tatsächlich erledigen können.]

[Die vorgenommenen Aufgaben dauern länger als geplant].

[Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.]

[Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit]

Die Hypothese kann teilweise validiert werden durch die unterschiedlichen Zustimmungsgrade bei deutschen und französischen Managern.

5.2.4. Begrenzungen durch Arbeitsbeziehungen und Rollenerwartungen

„In Frankreich arbeitet man leichter mit einer offenen Tür.“ (F1) Die französische personenorientiertere Konzeption der Organisation und der Managerarbeit kann Begrenzungen der Programmierbarkeit verursachen. Diese Konzeption macht in der Tat eine stärkere Verfügbarkeit des Managers nötig, und eine gewisse Berücksichtigung der Probleme anderer, was einer Rollenerwartung der anderen Organisationsmitglieder (Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene) gegenüber dem Manager entspricht:

> *„Es bedeutet auch, daß Sie für Ihre Mitarbeiter verfügbar sein müssen, wenn sie Probleme haben, um Konflikte zu lösen oder abzuwenden (...). Meine Tür ist deswegen öfter offen als bei meinem früheren Job und ich werde auch öfter unterbrochen (...). Es ist manchmal ärgerlich, aber es ist meine Funktion, da zu sein, wenn sie es brauchen, sich auszuweinen oder sich streicheln zu lassen.“* (F20)
>
> *„Man braucht unbedingt unbesetzte Terminlücken für die menschliche Seite, um verfügbar zu sein, um über den Gang zu gehen und jedem Guten Tag zu sagen.“* (F3)
>
> *„Oder ein Mitarbeiter unterhält sich mit mir über einen Gegenstand, der nicht zu meiner Funktion gehört, weil er stolz auf sich ist, oder weil er sich mir gegenüber beweisen will.“* (F18)

Wenngleich dieser Verhaltenstypus als eher ‘französisch’ erscheint, belegen doch mehrere Beispiele, darunter die Beispiel der zwei Mittelstandsdirektoren, daß dieser Verhaltens- und Erwartungstypus auch in bestimmten deutschen Unternehmen anzutreffen ist.

> *„Wenn ich Zeit habe, nehme ich mir Zeit, um zum dritten Stock [zu den Mitarbeitern des dritten Stocks] zu gehen. Es ist wichtig. Einmal ist bei einem Beurteilungsgespräch der Vorwurf gekommen, daß der Mitarbeiter mich seit 7 Wochen nicht gesehen hatte.“* (D17)

Das Duzen unter *cadres*, das sehr häufig Teil der ‘Unternehmenskultur’ französischer Unternehmen ist, trägt dazu bei, diese Erwartung von Zuwendung und Verfügbarkeit zu bestärken. Dieses Duzen kann als Duzen innerhalb einer Gemeinschaft von Gleichartigen verstanden werden, da es sehr selten ist, daß französische *cadres* ihre Sekretärin duzen (3 von 20 Befragten), während sie einen *cadre* duzen können, der 20 Jahre jünger ist. In großen Unternehmen wird das Duzen auch nur in Untergruppen oder Kategorien von *cadres* mit selbem Status praktiziert: zum Beispiel zwischen Ingenieuren oder zwischen höheren *Führungskräften* (nicht selten duzen sich die *cadres dirigeants* der Geschäftsleitung ausschließlich untereinander). Ein deutscher Wirtschaftsprüfer, der in Paris gearbeitet hatte, wunderte sich über das sofortige Duzen durch alle seine Kollegen in der französischen Filiale, war aber noch erstaunter, als er seiner Sekretärin das Duzen vorschlug, diese aber fortfuhr, ihn zu Siezen. Die ‘Brüderschaften’ ehemaliger Schüler der Grandes Ecoles oder von Ingenieuren tragen zu dieser Kultur des Duzens bei und lassen einen Eindruck allgemeiner größerer

Freundschaftlichkeit und persönlicher Zugewandtheit entstehen, der sich als trügerisch erweisen kann:

> *„Sie müssen ihre Mitarbeiter als Freunde betrachten... Aber in dem Wissen, daß Sie sich trotzdem eines Tages vielleicht davon trennen müssen."* (F13)
>
> *„Es stimmt, daß ich zu meinem Vorstand gehen kann ohne vorher einen Termin zu machen. Aber es muß schon wichtig sein. Ich sollte gut vorbereitet sein."* (F18)

Die vermutete längere Dauer von Sitzungen in französischen Unternehmen kann als eine stärkere Präsenz des Affektiven und von Konflikten im französischen Arbeitsalltag interpretiert werden. Die Sitzung wäre dann ein Ort, wo das Affektive eine wichtige Stellung besitzt, die nur schwer in der Zeit zu reduzieren wäre:

> *"Als ich aus den USA zurückkam, habe ich versucht, Besprechungen von 30 Minuten zu organisieren. Aber das funktioniert hier nicht. Wir sind zu südländisch ('latin'). Die Leute wollen während der Besprechungen ihre Meinung äußern. Man muß statt mit einer halben Stunde mit anderthalb Stunden rechnen."* (F3)
>
> *„Hier gibt es einen, der arbeitet im amerikanischen Stil. Entweder ist etwas schwarz oder weiß. Alles muß schnell gehen. Am Ende seiner Sitzungen hat keiner den Eindruck, verstanden worden zu sein. [...] Wenig geschätzt wird dabei, daß eine Person sich bei einer Sitzung ausdrücken soll. Es ist das psychologische Element."* (F15)

Doch auch hier kann der selbe Problemtypus auf deutschen Sitzungen auftreten:

> *„Es gibt viele Besprechungen, wo Sie sagen: Ich hätte lieber daheim bleiben sollen. Wenn zum Beispiel Kollegen Probleme haben und sich auskotzen oder sich wichtig machen müssen."* (D3)

Es wurden drei Hypothesen formuliert, die dieser Begrenzung der Beziehungen und des Affektiven entsprechen, um bei einer größeren Stichprobe einen möglichen Unterschied zwischen einem deutschen und einem französischen Modell unterscheiden zu können. Die erste Hypothese entspricht den Erwartungen bezüglich der Verfügbarkeit

SH23: *Französische Manager sind stärkeren Verfügbarkeitserwartungen seitens ihrer beruflichen Gesprächspartner ausgesetzt als deutsche Manager.*

Die Hypothese wurde mit drei Items geprüft:

[Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar bleiben]

[Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Kunden und Ihrer Vorgesetzten verfügbar bleiben]

[Kommunikationspartner sind nicht erreichbar]

Der letzte Item entspricht einer Störung, die von den von MÜLLER-BÖLING und RAMME (1991) befragten deutschen Managern als schwerwiegend wahrgenommen wird. Wir wollten prüfen, ob diese Störung im französischen Kontext häufiger als im deutschen Kontext ist, was der Erwartung entspräche, 'jederzeit' verfügbar zu sein.

Die zweite Hypothese betrifft die Konfliktddimension in den Beziehungen. Man kann

vermuten, daß sie in französischen Unternehmen ausgeprägter ist und auch Dysfunktionen im Zeitmanagement verursachen kann.

SH24: *Die Störungsfaktoren im Zeitmanagement durch Konflikte zwischen Personen sind in französischen Unternehmen ausgeprägter.*

Die zweite Hypothese wird durch den folgenden Item geprüft: [*Sitzungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte unter den Teilnehmern.*]

Die Hypothese der kulturhistorischen anthropologischen Forschung bezüglich der affektiven Rolle des *Patron* in Frankreich wird auch geprüft. Eine solche affektiv besetzte Rolle scheint in einigen der französischen Kommentare wahrnehmbar: „*Für meinen Chef (patron) ist das anders. Ich versuche immer Zeit zu haben, wenn er da ist.*" (F4) Dazu wurde folgende Hypothese formuliert:

SH25: *Die Wahrnehmung der Rolle des Chefs als 'patron' ist in Frankreich eher stark ausgeprägt und kann zu irrationalen und eher 'infantilen' Verhaltensweisen bei den französischen Mitarbeitern führen.*

Dies wurde mit zwei Items geprüft:

[Einige Mitarbeiter kommen zu Ihnen ohne inhaltlichen Grund.]

[Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen.]

Angesichts der im vorigen Kapitel präsentierten Untersuchungen scheint es möglich, daß die Problematik der Hypothesen SH23 und SH25, das heißt die Verfügbarkeit und die Rolle des Chefs, in deutschen KMU ebenfalls sehr ausgeprägt sind. Die deutsch-französische Differenzen müssen daher im Hinblick auf die möglichen Unterschiede zwischen Mittelstandsunternehmern und anderen Managern diskutiert werden. Das wird im Abschnitt 5.4. geschehen. Die Tabelle 21 liefert eine Übersicht der Subhypothesen zum Zeitmanagement, die anhand der Ergebnisse der quantitativen empirischen Befragung geprüft werden.

	Subhypothesen zum Zeitmanagement durch Management der Strukturen
SH 16	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*
SH17	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Strukturierung von Sitzungen sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*
SH18	*Dysfunktionen aufgrund einer starken Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen..*
SH19	*Dysfunktionen aufgrund einer zu stark expliziten Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen..*
SH20	*Die direkten und indirekten Wirkungen des deutschen Ausbildungssystems auf die Organisationskultur wirken begünstigend auf die Delegationspraktiken*
SH21	*Deutsche Manager schätzen die Aufgabendimension für wichtiger ein als französische Manager und können die Dauer ihrer Aufgaben besser einschätzen.*
SH22	*Verspätungen kommen in französischen Unternehmen häufiger vor als in deutschen Unternehmen*
SH23	*Französische Manager sind stärkeren Verfügbarkeits-erwartungen seitens ihrer beruflichen Gesprächspartner ausgesetzt als deutsche Manager*
SH24	*Die Störungsfaktoren im Zeitmanagement durch Konflikte zwischen Personen sind in französischen Unternehmen ausgeprägter*
SH25	*Die Wahrnehmung der Rolle des Chefs als 'patron' ist in Frankreich eher stark ausgeprägt und kann zu irrationalen und eher 'infantilen' Verhaltensweisen bei den französischen Mitarbeitern führen.*

Tabelle 22: Übersicht der Hypothesen der quantitativen Befragung

5.3. Störfaktoren des Zeitmanagement in der interkulturellen Interaktion : Die Ergebnisse

Der erste Vergleich betrifft die „Expatriates", d. h. die Gruppe der deutschen Manager in Frankreich und die Gruppe der französischen Manager in Deutschland. In den folgenden Tabellen sind die klassischen Störfaktoren der interkulturellen Kommunikation, die in Fallstudien deutsch-französischer Interaktionen und im qualitativen Teil dieser Untersuchung zum Vorschein kommen. Ein verteilungsfreier Kruskal-Wallis-Test wurde durchgeführt, um das Signifikanzniveau des Unterschiedes zwischen den beiden Stichproben festzustellen[302].

5.3.1. Störungen der Kommunikation

	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	**Französische Manager in Deutschland (n=86)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Es gibt in Ihrem Unternehmen zu viel interne schriftliche Kommunikation.	2,33	2,99	0,0006
2. Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine.	3,22	2,89	0,1046
3. Es gibt in Ihrem Unternehmen nicht genügend interne schriftliche Kommunikation.	2,40	2,40	0,8158
4. Bei Sitzungen sind manche Teilnehmer schlecht vorbereitet	3,57	3,51	0,8691
5. Bei Sitzungen werden Ihnen Information mitgeteilt, die Ihnen schon bei früheren Sitzungen mitgeteilt worden sind	2,97	3,01	0,9500

Tab. 23: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Kommunikationsstörfaktoren bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich Dysfunktionen aufgrund der zwei formellen/expliziten und informellen/impliziten Kommunikationsmodelle erscheinen die Antworten der französischen Manager in Deutschland und der deutschen Manager in Frankreich wenig ausgeprägt, wenn auch die Franzosen sich stärker über die schriftliche Kommunikation in Deutschland zu beklagen scheinen, und die Deutschen sich über den Mangel an Tagesordnungen in Frankreich zu beklagen scheinen. Die Ergebnisunterschiede für den Fragebogenpunkt [*Es gibt in Ihrem Unternehmen zu viel interne schriftliche Kommunikation]* sind zwar ausgeprägt, müssen aber diskutiert und relativiert werden. Prüft man nämlich diese Ergebnisse abhängig von anderen Gruppen (Größe des Unternehmens und Branche, siehe Abschnitt 5.4),

[302] Vgl. in einer kürzeren Fassung DAVOINE und TSCHEULIN (1999)

dann tritt sehr deutlich hervor, daß Probleme mit übergroßem internem Schriftverkehr ein typisches Problem großer Unternehmen sind, und zwar unabhängig vom nationalen Kontext.

Die Gleichartigkeit der Antworten ist hier sicherlich das aufschlußreichste Resultat. Zumal sie die 'klassischen' Dysfunktionen der deutsch-französischen Managementliteratur betreffen, wie die mangelnde Vorbereitung der Franzosen und die Informationsredundanz der Deutschen.

5.3.2. Begrenzungen der Delegationspraktiken

	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	**Französische Manager in Deutschland (n=86)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust	2,56	2,29	0,0719
2. Sie würden zuviel Zeit verbringen, die delegationsprozedur zu formalisieren	2,38	2,50	0,5958
3. Ihre Mitarbeiter werden die Aufgaben langsamer und nicht nach der gewünschten Vorgehensweise erledigen	2,63	2,58	0,6965
4. Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion	4,02	4,02	0,6998
5. Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht mißbrauchen	1,71	1,74	0,8359

Tabelle 24: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Delegationsbeschränkungen bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich der Delegationsbegrenzungen erscheinen die Antworten der französischen Manager in Deutschland und der deutschen Manager in Frankreich ebenfalls wenig ausgeprägt. Aufgrund der Größe der Stichprobe war ein solches Resultat zu erwarten, da die kulturellen Effekte des organisationalen Lernens und des Vertrauens in die Delegationspraktiken nur in einem Kontext stattfinden können. Dieser Kontext ist hier in beiden Fällen ein fremder Kontext. Es ist aufschlußreich zu beobachten, daß die deutschen und französischen Manager der Stichprobe ganz gleichartig eine hohe Zustimmung zum Fragebogenpunkt [*Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion]* geben, und ganz gleichartig eine sehr geringe Zustimmung zu dem Fragebogen-punkt *[Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht mißbrauchen.]* Dies macht einen sehr ähnlichen Standpunkt zu den politischen und funktionalen Aspekten der Delegation sichtbar.

Der einzige Fragebogenpunkt, der einen bedeutungsintensiven Unterschied in den Antwor-

ten hervorruft, ist: **Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust**. Die ausgeprägt unterschiedlichen Zustimmungsraten lassen erkennen, daß deutsche Manager in Frankreich offenbar deutlich weniger Vertrauen in die Machtverhältnisse ihres französischen organisationellen Kontextes haben, als französische Manager in den deutschen organisationellen Kontext.

5.3.3. Begrenzungen der Aufgabenprogrammierung

	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	**Französische Manager in Deutschland (n=86)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.	3,67	4,30	0,0002
2. Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit	3,74	4,02	0,0647
3. Sie nehmen sich mehr Aufgaben vor, als Sie tatsächlich erledigen können	2,87	3,09	0,1688
4. Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet.	2,98	3,14	0,2587
5. Die vorgenommenen Aufgaben dauern länger als geplant	3,29	3,29	0,8026

Tabelle 25· Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Zeitmanagement-Störfaktoren bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich der Begrenzungen der Aufgabenprogrammierung und der Grenzen des Zeitmanagement im engeren Sinne sind die Unterschiede der Antworten von französischen Managern in Deutschland und deutschen Managern in Frankreich wenig ausgeprägt. Ein anderes Ergebnis war in dieser Stichprobe allerdings für den Fragebogenpunkt *[Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet]* zu erwarten, da dies eine der populärsten Dysfunktionen der vergleichenden deutsch-französischen Forschung ist. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen dieses populäre Klischee nicht.

Die Antworten auf die Fragebogenpunkte *[Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit]* und *[Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit]* erlauben offenbar nicht, zwei Modelle zu unterscheiden, von denen das eine aufgabenorientiert, das andere personenorientiert wäre – selbst wenn der Ergebnisunterschied für den ersten Punkt bedeutsam erscheinen könnte.

5.3.4. Begrenzungen durch Arbeitsbeziehungen und Rollenerwartungen

	Deutsche Manager in Frankreich (n=84)	**Französische Manager in Deutschland (n=86)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Kunden und Ihrer Vorgesetzten verfügbar bleiben	3,39	4,31	0,0000
2. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar bleiben	3,25	3,93	0,0002
3. Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen	3,12	2,38	0,0006
4. Kommunikationspartner sind nicht erreichbar	2,64	2,24	0,0099
5. Sitzungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte unter den Teilnehmern.	2,89	3,24	0,0675
6. Einige Mitarbeiter kommen zu Ihnen ohne inhaltlichen Grund	2,42	2,17	0,2030

Tabelle 26. Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Arbeitsbeziehungen bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich der Arbeitsbeziehungen und der Rollenerwartungen sind die Unterschiede der Antworten von französischen Managern in Deutschland und deutschen Managern in Frankreich sehr ausgeprägt. Dies ist gewiß eines der wichtigen Ergebnisse dieser Erhebung. Man stellt in der Tat mit hoher Aussagedeutlichkeit fest, daß französische Manager ein hohes Maß an Verfügbarkeit für eine Selbstverständlichkeit ihrer Managerrolle halten. Das selbe kann auch im folgenden Abschnitt im binationalen Vergleich festgestellt werden.

Auch deutsche Manager scheinen sehr deutlich den französischen Arbeitskontext als sehr reaktiv und schwer programmierbar wahrzunehmen: Gesprächspartner sind schwer zu erreichen, ihre Mitarbeiter gehen nur zur Sitzung, wenn der Chef auch anwesend ist, und gelegentlich kommen sie ohne präzises Anliegen in ihr Büro: das Bild des französischen Arbeitskontexts, wie es in deutschen Büchern zum interkulturellen Management gezeichnet wird.

5.4. Begrenzungen des täglichen Zeitmanagement in Vergleich

Der zweite Vergleich betrifft die „Eingeborenen“, d. h. die Gruppe der deutschen Manager in Deutschland und die Gruppe der französischen Manager in Frankreich. Mit diesen beiden Gruppen wurde getestet, ob in den jeweiligen nationalen Kontexten Störfaktoren des täglichen Zeitmanagement unterschiedlich wahrgenommen werden.

5.4.1. Störungen der Kommunikation

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	Französische Manager in Frankreich (n=102)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. Es gibt in Ihrem Unternehmen nicht genügend interne schriftliche Kommunikation.	2,21	2,74	0,0009
2. Bei Sitzungen sind manche Teilnehmer schlecht vorbereitet	3,27	3,69	0,0012
3. Bei Sitzungen werden Ihnen Information mitgeteilt, die Ihnen schon bei früheren Sitzungen mitgeteilt worden sind	2,60	2,96	0,0241
4. Es gibt in Ihrem Unternehmen zu viel interne schriftliche Kommunikation	2,42	2,61	0,3737
5. Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine	1,31	1,37	0,6762

Tab. 27: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Kommunikationsstörfaktoren bei deutschen und französischen im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragenbogenpunkte bezüglich Dysfunktionen aufgrund der zwei Modelle formeller/expliziter und informeller/impliziter Kommunikation sind die Ergebnisunterschiede für französische Manager und deutsche Manager in ihren jeweiligen Ländern nicht sehr ausgeprägt. Drei signifikante Unterschiede sind jedoch zu bemerken: Franzosen beklagen sich stärker über eine unzureichende schriftliche Kommunikation und über eine schlechte Vorbereitung der Teilnehmer auf Sitzungen (beides unterstellte 'französische' Dysfunktionen), doch sie beklagen sich auch am stärksten über Informationsredundanz und paradoxerweise über eine zu stark formelle Kommunikation – beides typischerweise den Deutschen unterstellte Dysfunktionen. Die Schlußfolgerungen daraus sind nicht unbedingt innerhalb der Logik der Hypothesen, könnten aber darauf hinweisen, daß französische Manager entweder stärker dysfunktionale Organisationen haben oder einen ausgeprägteren Hang zur Kritik besitzen, was schon in anderen Studien belegt wurde[303]

[303] Vgl. SCARDIGLI (1988)

5.4.2. Begrenzungen der Delegationspraktiken

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	**Französische Manager in Frankreich (n=102)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht mißbrauchen	1,54	1,71	0,1604
2. Sie würden zuviel Zeit verbringen, die Delegationsprozedur zu formalisieren	2,35	2,52	0,2630
3. Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust	1,09	1,19	0,3205
4. Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion	4,04	3,86	0,4202
5. Ihre Mitarbeiter werden die Aufgaben langsamer und nicht nach der gewünschten Vorgehensweise erledigen	2,53	2,67	0,4247

Tab. 28 : Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Delegationsbeschränkungen bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich der Grenzen der Delegierung sind die Ergebnisunterschiede für französische und deutsche Manager nicht signifikant. Man beobachtet trotzdem, daß deutsche Manager den Fragenbogenpunkt **Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion** wichtig finden, während französische Manager die übrigen Punkte wichtiger finden. Die geringe Signifikanz läßt diese Unterschiede aber wenig bedeutsam erscheinen.

5.4.3. Begrenzungen der Aufgabenprogrammierung

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	Französische Manager in Frankreich (n=102)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet.	2,78	2,99	0,1381
2. Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.	4,27	4,19	0,4670
3. Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit	3,96	4,00	0,7375
4. Die vorgenommenen Aufgaben dauern länger als geplant	3,19	3,38	0,7774
5. Sie nehmen sich mehr Aufgaben vor, als Sie tatsächlich erledigen können	2,99	3,00	0,8139

Tab. 29: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Zeitmanagement-Störfaktoren bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für die Fragebogenpunkte bezüglich der Grenzen der Aufgabenprogrammierung und der Grenzen des Zeitmanagement im engeren Sinne sind die Ergebnisse für französische Manager in Deutschland und für deutsche Manager in Frankreich relativ gleichartig. Diese Gleichartigkeit ist ein wichtiges Resultat, da die Antworten darauf hinweisen, daß französische und deutsche Manager einen sehr ähnlichen Ansatz des Zeitmanagement besitzen.

5.4.4. Begrenzungen durch Arbeitsbeziehungen und Rollenerwartungen

	Deutsche Manager in Deutschland (n=120)	**Französische Manager in Frankreich (n=102)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Kunden und Ihrer Vorgesetzten verfügbar bleiben	3,39	4,43	0,0000
2. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar bleiben	3,00	4,15	0,0000
3. Einige Mitarbeiter kommen zu Ihnen ohne inhaltlichen Grund	1,75	2,38	0,0000
4. Kommunikationspartner sind nicht erreichbar	3,29	3,85	0,0001
5. Sitzungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte unter den Teilnehmern.	2,45	3,01	0,0009
6. Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen	2,71	2,39	0,0663

Tab. 30: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Zeitmanagement-Störfaktoren bei deutschen und französischen, im Nachbarland tätigen Managern** (dabei bedeuten 1: trifft überhaupt nicht zu, 5: trifft auf jeden Fall zu)

Für den Vergleich der Fragebogenpunkte bezüglich der Arbeitsbeziehungen und der Rollenerwartungen sind die Unterschiede in den Antworten französischer Manager in Deutschland und deutscher Manager in Frankreich sehr stark ausgeprägt, wie für die Gruppe der 'Expatriates'. Mit sehr starker Aussagedeutlichkeit kann also festgestellt werden, daß französische Manager eine starke Verfügbarkeit für eine Selbstverständlichkeit ihrer Managerrolle halten.

Ebenso scheint der Arbeitskontext französischer Manager sehr viel reaktiver und schwieriger programmierbar zu sein als der deutsche Arbeitskontext: das Bild des nationalen Arbeitskontextes, das aus den Beschreibungen der französischen Manager entsteht, ist sehr nahe den Beschreibungen der deutschen Manager.

5.5. Diskussion und Umformulierung der Thesen zu deutsch-französischen Zeitmanagementunterschieden

In den Abschnitten 5.3. und 5.4. konnte durch die getrennte Betrachtung von Teilgruppen der Stichprobe gezeigt werden, daß die Wahrnehmung von organisationalen Störfaktoren durch im Ausland arbeitende Manager von der Nationalität des Managers abhängt, und daß die Wahrnehmung des Arbeitskontextes und der Managerrolle bei deutschen und französischen Managern in ihren Herkunftskontexten teilweise verschieden sind. Anhand der Untersuchungsergebnisse der gesamten Stichprobe werden in den folgenden Abschnitt die in 5.2. formulierten Hypothesen über wahrgenommene Dysfunktionen und über die Wahrnehmung der Managerrolle systematisch geprüft, präziser diskutiert und teilweise umformuliert. Ein erster Teil von Hypothesen (Abschnitt 5.5.1.) bezieht sich auf organisationale Dysfunktionen in Abhängigkheit vom nationalen Kontext, ein zweiter Teil von Hypothesen formuliert die Wahrnehmung von Managerrollen abhängig von der Nationalität des einzelnen Managers.

5.5.1. Hypothesen bezüglich Dysfunktionen in deutschen und französischen Unternehmen

In diesem Abschnitt werden die Hypothesen SH16, SH17, SH18, SH19, SH22, SH24 und SH25 geprüft, die die nationalen Arbeitskontexte betreffen. Daher sollen die Antworten aller Manager, die in jedem Land arbeiten, untersucht und verglichen werden. Die hier formulierten Hypothesen beziehen sich auf Dysfunktionen, die im Kapitel 3 als subjektiv wahrgenommene Abweichungen zwischen dem Soll und dem Ist des Organisationsfunktionierens definiert wurden. Es wird angenommen, daß die so ermittelten subjektiven Wahrnehmungen von Dysfunktionen Aufschluß über tatsächliche Unterschiede in den nationalen Arbeitskontexten geben können. Durch die zweifache Untersuchungspopulation (jeweils deutsche und französische Manager in jedem Land) können objektivere Ergebnisse gewonnen werden, da die Zusammenstellung der Wahrnehmungen der einheimischen Population mit den Wahrnehmungen der kulturfremden Population ein größeres Erkenntnispotential besitzt.

SH16: *Dysfunktionen aufgrund einer geringen Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	**Alle Manager in Frankreich (n=186)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Es gibt in Ihrem Unternehmen nicht genügend interne schriftliche Kommunikation.	2,29	2,59	0,0189

Tab. 31: Mittelwerte der Einschätzungen hinsichtlich schriftlicher Kommunikation bei in den beiden Ländern tätigen Managern

Das Untersuchungsergebnis scheint die Hypothese begrenzt zu belegen. Der Mangel an betriebsinterner schriftlicher Kommunikation scheint französische Unternehmen stärker zu betreffen als deutsche Unternehmen.

SH 16 **Begrenzt belegt**	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH17: *Dysfunktionen aufgrund einer geringen Strukturierung von Sitzungen sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	**Alle Manager in Frankreich (n=186)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Bei Sitzungen sind manche Teilnehmer schlecht vorbereitet	3,37	3,64	0,0111
2. Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine	2,89	3,07	0,1773

Tab. 32. Mittelwerte der ***Einschätzungen hinsichtlich strukturierter Sitzungen bei in den beiden Ländern tätigen Managern***

Hier ist sicherlich die Variable *[Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine]* die wichtigste für die Hypothese. Die populäre Meinung, französische Sitzungen seien schlecht strukturiert, scheint der Tendenz nach zuzutreffen, tatsächlich scheint der Unterschied jedoch wenig ausgeprägt. Das niedrige Signifikanzniveau des Unterschieds zwingt dazu, die Validierung der Hypothese als begrenzt zu betrachten.

SH17 **Begrenzt belegt**	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Strukturierung von Sitzungen sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH18: *Dysfunktionen aufgrund einer starken Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	Alle Manager in Frankreich (n=186)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. Es gibt in Ihrem Unternehmen zu viel interne schriftliche Kommunikation.	2,66	2,48	0,1400

Tab. 33: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich schriftlicher Kommunikation bei in den beiden Ländern tätigen Managern**

Dieses Ergebnis widerlegt die Hypothese. Obwohl die in Deutschland arbeitenden Manager einen Überfluß an betriebsinterner schriftlicher Kommunikation etwas häufiger feststellen, als in Frankreich arbeitende Manager, ist der Unterschied nicht ausreichend, um einen gültigen Unterschied zwischen den beiden Ländern festzustellen.

SH18 Widerlegt	*Dysfunktionen aufgrund einer starken Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH19: *Dysfunktionen aufgrund einer zu stark expliziten Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen*

Diese Hypothese betrifft die Redundanz der Information in den beiden Ländern:

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	Alle Manager in Frankreich (n=186)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. Bei Sitzungen werden Ihnen Information mitgeteilt, die Ihnen schon bei früheren Sitzungen mitgeteilt worden sind.	2,77	2,97	0,0832

Tab. 34: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich redundanter Kommunikation bei in den beiden Ländern tätigen Managern**

Dieses Ergebnis widerlegt die Hypothese. Der Unterschied ist zwar signifikant, französische Unternehmen scheinen aber eher als deutsche Unternehmen unter dieser Dysfunktion zu leiden.

SH19 Umformuliert	*Dysfunktionen aufgrund einer redundanten Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*

SH22: *Verspätungen kommen in französischen Unternehmen häufiger vor als in deutschen Unternehmen*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	Alle Manager in Frankreich (n=186)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. *Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet..*	2,93	2,98	0,7854

*Tab 35:*Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Verspätungen bei in den beiden Ländern tätigen Managern**

Hier ist die Hypothese eindeutig widerlegt. Die Ähnlichkeit ist sogar signifikant. Dieses Ergebnis führt zu einer Umformulierung der Hypothese. Unpünktliche Lieferanten und Mitarbeiter sind ein Phänomen, das beide Arbeitskontexte gleichermaßen betrifft.

SH22 Umformuliert	*Verspätungen kommen in französischen Unternehmen nicht häufiger vor als in deutschen Unternehmen*

SH24: *Die Störungsfaktoren im Zeitmanagement durch Konflikte zwischen Personen sind in französischen Unternehmen ausgeprägter*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	Alle Manager in Frankreich (n=186)	Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)
1. Sitzungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte unter den Teilnehmern.	2,78	2,96	0,1830

Tab. 36: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Verspätungen bei in den beiden Ländern tätigen Managern**

Das Ergebnis zeigt eine sehr begrenzte Validierung der Hypothese. Persönliche Konflikte scheinen nicht markanter in französischen Unternehmen zu sein, was zu einer Umformulierung der Hypothese führt.

SH24 Umformuliert	*Die Störungsfaktoren im Zeitmanagement durch Konflikte zwischen Personen sind in französischen Unternehmen nicht viel ausgeprägter*

SH25: *Die Wahrnehmung der Rolle des Chefs als 'patron' ist in Frankreich eher stark ausgeprägt und kann zu irrationalen und eher 'infantilen' Verhaltensweisen bei den französischen Mitarbeitern führen*

	Alle Manager in Deutschland (n=206)	**Alle Manager in Frankreich (n=186)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen	2,58	2,72	0,3813
2. Einige Mitarbeiter kommen zu Ihnen ohne inhaltlichen Grund	1,93	2,40	0,0832

Tab. 37: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich der Erwartungen der Mitarbeiter bei in den beiden Ländern tätigen Managern**

Die Hypothese kann durch die Ergebnisse nicht belegt werden. Die Ergebnisse der Variable *[Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen]* können vielleicht durch den Patron-Geist mancher deutscher Unternehmer erklärt werden. Vielleicht war auch die erste Frage ungünstig formuliert: Sie enthält eine gewisse Zweideutigkeit durch ihre zwei Elemente „*verlorene Zeit*“ und „*damit alle teilnehmen*“. Nur die Frage über die wenig strukturierte Kommunikation mit den Mitarbeitern scheint gültig zu sein. Aus diesem Grund wird die These umformuliert.

SH25 Umformuliert	*Französische Mitarbeiter kommen häufiger zu ihrem Vorgesetzten ohne Begründung oder ohne vorbereitet zu sein.*

5.5.2. Hypothesen bezüglich Rollenwahrnehmung deutscher und französischer Manager

In diesem Abschnitt werden die im 5.3.2. formulierten Hypothesen über Rollenwahrnehmungen anhand der Antworten aller Befragten präziser diskutiert und teilweise umformuliert. Da die Hypothesen SH20, SH21 und SH23 die Managerwahrnehmungen betreffen, sollen die Antworten aller Manager beider Nationalitäten untersucht und verglichen werden.

Es wird davon ausgegangen, daß die Wahrnehmung von Schwierigkeiten in der Delegation und Aufgabenprogrammierung Aufschluß über tatsächliche nationale Unterschiede in der Wahrnehmung der Managerrolle und der Manageraufgaben geben kann. Durch die zweifache Untersuchungspopulation (deutsche und französische Manager in den beiden Ländern) wird der Einfluß des nationalen Arbeitskontextes auf die eigene Rollenwahrnehmung relativiert.

SH20: *Die direkten und indirekten Wirkungen des deutschen Ausbildungssystems auf die Kompetenzverteilung wirken begünstigend auf die Delegationspraktiken.*

Die Hypothese SH20 betrifft zwar die deutsche Unternehmenskultur, untersucht wird aber letzendlich nur die Einstellung der Manager gegenüber Delegation, bzw. deren Wahrnehmung der Delegationsbegrenzungen.

	Deutsche Manager (n=204)	**Französische Manager (n=188)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust	2,58	2,39	0,0441
2. Sie würden zuviel Zeit verbringen, die delegationsprozedur zu formalisieren	2,36	2,51	0,2371
3. Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht mißbrauchen	1,61	1,73	0,2602
4. Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer Funktion	4,03	3,93	0,3784
5. Ihre Mitarbeiter werden die Aufgaben langsamer und nicht nach der gewünschten Vorgehensweise erledigen	2,57	2,63	0,7019

Tab. 38: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Delegationsbegrenzungen**

Dieses Ergebnis scheint die Hypothese zu widerlegen. Bemerkenswert ist hier vor allem, daß französische und deutsche Manager ähnliche Antworten bezüglich der funktionalen Delegationsbegrenzungen geben. Die Struktur der Antworten zu den 5 Items ist mit einem starken Signifikanzniveau ähnlich. Aus diesem Grund wird die Hypothese umformuliert.

SH20 Umformuliert	*Deutsche und französische Manager begründen ihren Delegationsmangel hauptsächlich mit der Definition ihrer Funktion im organisationellen Rahmen*

SH21: *Deutsche Manager schätzen die Aufgabendimension für wichtiger ein als französische Manager und können die Dauer ihrer Aufgaben besser einschätzen.*

	Deutsche Manager (n=204)	**Französische Manager (n=188)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.	4,02	4,24	0,0401
2. Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit	3,86	4,01	0,1493
3. Sie nehmen sich mehr Aufgaben vor, als Sie tatsächlich erledigen können	2,94	3,04	0,3002
4. Die vorgenommenen Aufgaben dauern länger als geplant	3,23	3,34	0,7485

Tab. 39: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Aufgabenprogrammierung deutscher und französischer Manager**

Diese Ergebnisse – vor allem das Ergebnis des Items 4, das eine ausgezeichnete Ähnlichkeit nachweist - scheint die Hypothese zu widerlegen. Bemerkenswert ist hier vor allem, daß französische und deutsche Manager ähnliche Antworten bezüglich der Aufgabenprogrammierung geben. Aus diesem Grund wird die Hypothese umformuliert.

SH21 Umformuliert	*Deutsche sowie französische Manager empfinden ähnliche Probleme der Aufgabenprogrammierung.*

SH23: *Französische Manager sind stärkeren Verfügbarkeitserwartungen seitens ihrer beruflichen Gesprächspartner ausgesetzt als deutsche Manager*

	Deutsche Manager (n=204)	**Französische Manager (n=188)**	**Signifikanzniveau des Unterschieds (Kruskal-Wallis)**
1. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Kunden und Ihrer Vorgesetzten verfügbar bleiben	3,39	4,38	0,0000
2. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar bleiben	3,11	4,05	0,0000

Tab. 40: Mittelwerte der **Einschätzungen hinsichtlich Verfügbarkeitserwartungen deutscher und französischer Manager**

Dieses Ergebnis scheint die Hypothese stark zu belegen.

SH23 Belegt	*Französische Manager sind stärkeren Verfügbarkeitserwartungen seitens ihrer beruflichen Gesprächspartner ausgesetzt als deutsche Manager*

5.6. Der Beitrag der empirischen Untersuchung: Ein Beleg nationaler Unterschiede in der Wahrnehmung von Arbeitsbeziehungen

Im Gegensatz zu den früheren quantitativen Studien zum Zeitmanagement[305] wurde in dieser Erhebung von vornherein das Zeitmanagement im Zusammenhang mit verschiedenen Komponenten des Arbeitsverhaltens konzipiert: die Rollenwahrnehmung von Managern, die Delegationspraktiken, die Aufgabenprogrammierung und das Kommunikationsverhalten. Die Erhebungsstrategie richtete sich daher auf dieses gebündelte Spektrum von Einflußfaktoren des Managerverhaltens. Auf diese Weise konnten die Begrenzungen des eher simplizistischen Modells HALLs vermieden werden. Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung beschreiben in der Tat ein bipolares deutsch-französisches Modell, das jedoch nicht das Zeitmanagement im engeren Sinne betrifft, sondern vielmehr das Management der Arbeitsbeziehungen.

Der quantitative Teil der Untersuchung zeigt im Bereich Alltagskommunikation Unterschiede zwischen dem deutschen und dem französischen Arbeitskontext. Die Antworten zeigen eindeutig, daß die Alltagskommunikation in den französischen Unternehmen (in der Wahrnehmung der befragten Manager) informeller ist als die Alltagskommunikation in den deutschen Unternehmen (vgl. 5.4.1). Die in französischen Unternehmen tätigen Manager Mitarbeiter geben im Durchschnitt einen höheren Zustimmungsgrad als die in deutschen Unternehmen tätigen Manager für die für sie relevanten Kommunikationsstörfaktoren wie „nicht genügend interne schriftliche Kommunikation", „Mitarbeiter kommen ohne Grund", „Besprechungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte", „Manche Teilnehmer sind schlecht vorbereitet". Das Signifikanzniveau dieser Unterschiede ist aber nie sehr hoch (außer bei dem Thema „schriftliche Kommunikation"), was bedeuten kann, daß diese Unterschiede nicht sehr markant sind. Bemerkenswert ist auch, daß diese Unterschiede deutlicher erscheinen für die Manager, die eine interkulturelle Interaktion erleben (vgl. 5.2.).

Die zweite Komponente des Arbeitsverhaltens, bei der nationale Unterschiede zum Vorschein kommen, ist die Wahrnehmung der Managerrolle. Deutsche Manager empfinden anscheinend wesentlich weniger Zwang, für die anderen Mitglieder der Organisation verfügbar zu sein. Im Gegensatz dazu haben bei den befragten französischen Manager dringende Anfragen von Mitarbeitern und Kunden einen Vorrang, den sie für die deutschen Manager nicht haben. Dieser Unterschied kann als Unterschied im Verständnis der Managerrolle gewertet werden, da er zeigt, daß die sowohl in Frankreich als in Deutschland tätigen französischen Manager einen hohen Verfügbarkeitsgrad als Teil ihrer Manager-Verpflichtungen betrachten: Es gehört zu ihren Aufgaben, für ihre Mitarbeiter und für ihre Kunden „da zu sein".

Trotz dieses starken Unterschieds in der Wahrnehmung der Managerrolle und der Arbeitsbeziehungen zeigt sich bei den Delegationsbegrenzungen kein nennenswerter

[305] Vgl. z.B. USUNIER (1991); BOURNOIS (1996)

Unterschied. Erwähnenswert ist sogar eine stark signifikante Ähnlichkeit bei den Wahrnehmungen von Delegationsbegrenzungen: Gegen alle Hypothesen nennen deutsche wie französische Manager die hierarchische Funktion als die Hauptbegrenzung ihrer Delegationspraktiken. Diese gemeinsam genannte hierarchische Funktion kann aber wahrscheinlich in den beiden Ländern unterschiedlich interpretiert werden. Außerdem entsprechen die Antworten dem theoretischen Verhalten der Manager und nicht der Verhaltenswirklichkeit. Vielleicht kommen in der Alltagspraxis Unterschiede zum Vorschein, die anhand des Fragebogens nicht erfasst werden konnten. Interessant ist aber auch, daß die Hypothesen über national bedingte dysfunktionale Verhaltensweisen, die den traditionnellen nationalen Klischees entsprechen (wie z. B. Verspätungen, Mangel an Tagesordungen, redundante Information), entweder gar nicht oder nur begrenzt bestätigt werden. Deutsche und französische Manager scheinen unter diesen Organisationsdysfunktionen in ähnlichem Maße zu leiden.

Im Bereich des Aufgabenmanagement werden noch stärkere Ähnlichkeiten deutlich. Auch in diesem Bereich scheinen deutsche wie französische Führungskräfte unter ähnlichen Problemen zu leiden (vgl. 5.5.2). Die binationalen Ähnlichkeiten bei der Aufgabenprogrammierung bzw. beim Zeitmanagement im engeren Sinne, die anhand der Ergebnisse des quantitativen Teils der Untersuchung ermittelt werden können, bestätigen die Ähnlichkeiten der im qualitativen Teil sowie im quantitativen Teil gesammelten Einstellungen deutscher und französischer Manager gegenüber dem Zeitmanagementkonzept.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die durchgeführte empirische Untersuchung macht es möglich, Antworten auf die zwei grundlegenden Ausgangsfragen zu formulieren:

1- Die erste Frage betraf die Unterschiede im Zeitmanagement zwischen deutschen und französischen Managern. Diese Unterschiede sind eines der klassischen Stereotype der deutsch-französischen Managementforschung, wurden aber bisher nicht in signifikanter Weise verifiziert (vgl. 2.4).

2- Die zweite Frage betraf allgemeiner die Realität der Zeitmanagementpraktiken im Vergleich zu den Verhaltensmodellen der Zeitmanagement-Handbücher und -Seminare, das heißt die Frage nach der Anwendung von Methoden zur Arbeitsrationalisierung durch die Manager. Zwar ist die präskriptive Literatur zu diesem Punkt überaus reichhaltig, doch die deskriptive wissenschaftliche Literatur dazu ist unvollständig und widersprüchlich (vgl. 3.1).

Um die beiden Fragen beantworten zu können, wurde ein zweifacher, sowohl qualitativer als auch quantitativer Ansatz gewählt. So konnte einerseits das Phänomen des Zeitmanagement präzise analysiert werden und andererseits konnten die signifikanten Unterschiede und Ähnlichkeiten im Zeitmanagement deutscher und französischer Manager anhand einer großen Untersuchungspopulation identifiziert werden. Die empirische Untersuchung führt zu vier grundlegenden Ergebnissen:

1- Manager haben eine paradoxe Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept (vgl. 4.1). Manager kritisieren die Methoden und das gängige Konzept des Zeitmanagement sehr stark: Sie beklagen eine allzu große Simplizität dieser Methoden angesichts der Komplexität der Managerarbeit, die wenig programmierbar und wenig verzeitlichbar sei. Sie sind der Auffassung, daß die gelesenen Handbücher und die besuchten Seminare ihr Arbeitsverhalten wenig beeinflußt hätten. Trotz der von den Managern geäußerten Kritikpunkte kann man aber feststellen, daß alle Manager anhand der Techniken, der Prinzipien und der Methodenelemente der gängigen Handbücher und Seminare eine eigene Arbeitsmethode entwickelt haben, um ihre persönliche Arbeit oder die ihrer Organisationseinheit zu rationalisieren. Diese paradoxe Einstellung wurde in den folgenden Hypothesen formuliert und anschließend durch die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung validiert.

	Hypothesen	Häufigkeitsgrad von Aussagen, die der These entsprechen
SH01	Nur ein bestimmter Anteil der Alltagsaufgaben der Manager ist tatsächlich programmierbar. Dieser Anteil macht je nach Tag zwischen 30 und 70 % der Arbeitszeit aus.	Sehr häufig
SH02	Manager haben in der Regel mindestens ein Zeitmanagement-Handbuch gelesen oder an einem Zeitmanagement-Seminar teilgenommen, sind aber der Ansicht, daß die Lektüre oder das Seminar ihr Verhalten wenig verändert haben.	Sehr häufig
SH03	Manager sind in der Regel kritisch gegenüber bestimmten 'Zeitfressern' im Bereich informeller Kommunikation, betrachten sie aber als notwendiges Übel oder als normal.	Häufig
SH04	Bestimmte Bereiche der Managerarbeit werden als wenig verzeitlichbar betrachtet. Deshalb kritisieren die Manager Methoden, die auf einer quantitativen und homogenen Konzeption ihrer Arbeitszeit beruhen.	Häufig
SH05	Alle befragten Manager gebrauchen die klassischen Techniken der Aktivitätsrationalisierung der Zeitmanagement-Handbücher, meistens in einer weniger systematischen, vereinfachten und individualisierten Art.	Sehr häufig
SH06	Die befragten Manager haben in der Regel bestimmte Begriffe der Zeitmanagement-Handbücher in ihre Überlegungen zur Rationalisierung ihrer Alltagspraktiken integriert. Sie kritisieren das Konzept, haben das Konzept aber internalisiert und gebrauchen es als theoretischen Bezugsrahmen ihrer Praxis.	Sehr häufig
SH07	Das Zeitmanagement bzw. die methodische Rationalisierung des Arbeitsalltags ist bei Managern Gegenstand ständiger Reflexion und ständiger Versuche.	Sehr häufig

Tab. 41 : Die paradoxe Einstellung von Managern zum Zeitmanagement

2- Die Begrenzungen durch den Arbeitskontext sind einer der wichtigsten Gründe für die Kritik am gängigen Zeitmanagementkonzept, das für den Manager eine absolute individuelle Autonomie und eine absolute Freiheit in der Arbeitsprogrammierung vorauszusetzen scheint. Tatsächlich aber hat der organisationelle Kontext des Managers einen starken strukturierenden Einfluß auf die Aufgaben, die Prioritäten und das Verhalten des Managers. Berücksichtigt man die Strukturen des Arbeitskontextes, die die Autonomie des Managers bestimmen und begrenzen, dann erscheint das neotayloristische System der autonomen Aufgabenprogrammierung, das in den meisten Zeitmanagement-Handbüchern vertreten wird, wenig realistisch. Hingegen betonen die befragten Manager Begrenzungen

durch vordringliche Ereignisse, Begrenzungen durch die Rhythmen der Organisation und Begrenzungen durch die Erwartungen der Vorgesetzten, der Mitarbeiter oder wichtiger Klienten.

Anhand von Aussagen der befragten Manager konnte beschrieben werden, wie diese Begrenzungen mit den formellen und informellen Strukturen der Organisation verbunden sind – formelle Strukturen der Arbeitsorganisation, formelle Macht- und Kompetenzstrukturen, informelle Strukturen der Arbeitsgewohnheiten oder strukturierende Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder. Ebenso wirken die Zeit, die Zeiteinheiten und die Zeitbedeutungen der Organisation begrenzend auf das individuelle Zeitmanagement, das sich im Rahmen des chronologischen Repertoires der Organisation entwickeln muß. Anhand der Fallstudien und anhand der qualitativen Untersuchung konnte beschrieben werden, wie diese formellen und informellen Strukturen den Manager in seinem Arbeitsverhalten beeinflussen und begrenzen. Die zu dieser Thematik entwickelten Hypothesen finden sich in der folgenden Übersicht:

	Hypothesen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen**
SH08	Der Grad der Reaktivität bzw. der Programmierbarkeit der Arbeitszeit eines Managers wird wie die Aufgabenstruktur durch die formellen Strukturen seiner Organisationseinheit bestimmt.	Sehr häufig
SH09	Die Delegationspraktiken eines Managers sind von den formellen Organisationsstrukturen bedingt.	Sehr häufig
SH10	Das Management der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch die Rollenerwartungen der Mitglieder seiner Organisation und ihrer Umsysteme: Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden und wichtige Ansprechpartner.	Sehr häufig
SH11	Der Wert der Arbeitszeit eines Managers wird bestimmt durch das chronologische Repertoire der Organisation	Häufig
SH12	Der Manager bestimmt nicht alle Zeitrhythmen der Organisation.	Häufig

Tab. 42 : Einfluß der Strukturen auf das Zeitmanagement

3- Die Existenz dieser starken Strukturierung macht es möglich, die Grenzen und Einflüsse zu begreifen, denen das Zeitmanagement unterliegt und die der Manager bei seinem Zeitmanagement berücksichtigen muß. Auch die Mechanismen des Zeitmanagement können unter Berücksichtigung dieser Strukturierungen beschrieben werden. Wir konnten nachweisen, daß der Gebrauch von Techniken und Instrumenten des Zeitmanagement es den Managern möglich macht, die Strukturen ihres Arbeitskontextes zu verändern – auf der Ebene der formellen Organisationsstrukturen, aber auch auf der Ebene sozialer und kognitiver Strukturen. Die Strukturen, die das individuelle Zeitmanagement des Managers

begrenzen, sind auch diejenigen Strukturen, auf die eingewirkt werden muß, um das persönliche Zeitmanagement möglich zu machen. In dieser Hinsicht macht der qualitative Teil der Untersuchung den Nachweis möglich, daß Zeitmanagement ein Management von Strukturen impliziert, das einem Machtkampf zwischen Mitglieder der Organisation gleichen kann. Kollektive Zeitmanagementinstrumente und -techniken können es auch ermöglichen, Spielregeln für eine Umstrukturierung der Kommunikation und der Arbeitsgewohnheiten in der Organisationseinheit des Managers zu definieren. Auf diese Weise kann ein neu definiertes Zeitmanagementkonzept dazu beitragen, kollektive Arbeitsmethoden neu zu definieren und das chronologische Repertoire der Organisationseinheit des Managers umzustrukturieren. Dies ist in den folgenden Hypothesen formuliert:

	Hypothesen	**Häufigkeit von Aussagen, die der These entsprechen**
SH 13	Manager gebrauchen die Konzepte und Techniken der Zeitmanagement-Handbücher, um Spielregeln des kollektiven Verhaltens festzusetzen.	Sehr häufig
SH14	Die Spielregeln des kollektiven Zeitmanagement werden ausgehandelt, dabei werden die Machtgrenzen des Managers bestimmt.	Selten
SH15	Bestimmte Aktionen und bestimmte Seminare erleichtern die Transformation der Organisations-strukturen.	Selten

Tab. 43: Drei Hypothesen bezüglich der Kritikpunkte am Zeitmanagementkonzept

4- In der qualitativen Untersuchung tritt die Gleichartigkeit der Antworten deutscher und französischer Manager deutlich hervor – deutsche und französische Manager teilen eine sehr ähnliche Einstellung gegenüber dem Zeitmanagementkonzept. Diese geteilte Einstellung wurde auch vom quantitativen Teil der Untersuchung validiert. Die Ergebnisse weisen nach, daß es nicht sinnvoll erscheint, zwei nationale Modelle des Zeitmanagement zu unterscheiden : Die Analyse der Antworten läßt zwar einige Unterschiede deutlich werden, macht aber auch Ähnlichkeiten nachweisbar. So mußten die Hypothesen bezüglich des Aufgabenmanagement und der Delegation modifiziert werden, da die Antworten der deutschen und französischen Manager unserer Untersuchung starke Ähnlichkeiten aufwiesen. Starke Unterschiede hingegen konnten nachgewiesen werden für alle Variablen mit Bezug auf Kommunikation und Arbeitsbeziehungen. Deutsche Manager scheinen in der Tat eine formellere und stärker strukturierte Kommunikation zu pflegen als französische Manager und empfinden weniger Zwang, für die andere Mitglieder der Organisation verfügbar zu sein. Anhand verschiedener Fragebogenpunkte wurden zwei stereotype Modelle der Kommunikation und der Arbeitsbeziehungen definiert. Tatsächlich sind also nicht zwei unterschiedliche Zeitmodelle zu beobachten, sondern zwei unterschiedliche

Modelle der Arbeitsbeziehungen. Die Hypothesen zu diesem Komplex sind in der folgenden Übersicht formuliert:

	Hypothesen zu deutsch-französischen Ähnlichkeiten und Unterschieden	**Signifikanz des Unterschieds bzw. der Ähnlichkeit**
SH 16 Belegt	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*	Unterschied sehr signifikant
SH17 Begrenzt belegt	*Dysfunktionen aufgrund einer geringen Strukturierung von Sitzungen sind in französischen Unternehmen häufiger anzutreffen.*	Unterschied wenig signifikant
SH18 Begrenzt belegt	*Dysfunktionen aufgrund einer starken Praktizierung schriftlicher Kommunikation sind in deutschen Unternehmen häufiger anzutreffen.*	Unterschied wenig signifikant
SH19 Umformuliert	*Dysfunktionen aufgrund einer redundanten Kommunikation sind in deutschen Unternehmen* ***nicht*** *häufiger anzutreffen.*	Unterschied wenig signifikant
SH20 Umformuliert	*Deutsche und französische Manager begründen ihren Delegationsmangel hauptsächlich mit der Definition ihrer Funktion im organisationellen Rahmen.*	Ähnlichkeit sehr signifikant
SH21 Umformuliert	*Deutsche sowie französische Manager empfinden ähnliche Probleme der Aufgabenprogrammierung.*	Ähnlichkeit sehr signifikant
SH22 Unformuliert	*Verspätungen kommen in französischen Unternehmen nicht häufiger vor als in deutschen Unternehmen.*	Ähnlichkeit sehr signifikant
SH23 Belegt	*Französische Manager sind stärkeren Verfügbarkeitserwartungen seitens ihrer beruflichen Gesprächspartner ausgesetzt als deutsche Manager*	Unterschied sehr signifikant
SH24 Umformuliert	*Die Störfaktoren im Zeitmanagement durch Konflikte zwischen Personen sind in französischen Unternehmen ausgeprägter*	Unterschied wenig signifikant
SH25 Belegt	*Französische Mitarbeiter kommen häufiger zu ihrem Vorgesetzten ohne Begründung oder ohne vorbereitet zu sein.*	Unterschied signifikant

Tab. 44 :Thesen zu Zeitmanagementunterschieden deutscher und französischer Führungskräfte

Diese Ergebnisse erlauben es auch, zwei neue Forschungsrichtungen zu bestimmen:

1- Die erste Forschungsrichtung betrifft die deutsch-französische Managementforschung, insbesondere die zu den Unterschieden in der Wahrnehmung der Managerrolle zwischen deutschen und französischen Managern. In dieser Arbeit konnte nachgewiesen werden, daß Rollenwahrnehmungen einen Einfluß auf die Zeitmanagementpraktiken haben. Es wurde auch gezeigt, daß französische Manager den Anspruch der Verfügbarkeit stärker empfinden als deutsche Manager. Es wäre demnach aufschlußreich, eine konzentriertere qualitative Untersuchung über die Managerrollen und über die subjektive Managementtheorien bei deutschen und französischen Managern durchzuführen.

2- Die zweite Forschungsrichtung betrifft die experimentelle Forschung und die Auswir-

kungen von Zeitmanagementseminaren auf das Zeitmanagementverhalten. In dieser Arbeit konnte der Nutzen von Seminaren nachgewiesen werden, wenn es ihnen gelingt, das chronologische Repertoire und die Spielregeln der gesamten Organisationseinheit zu verändern. Hier wäre es nützlich, anhand der gesammelten Beobachtungen ein Konzept für Zeitmanagementseminare zu entwickeln, das den Besonderheiten unterschiedlicher organisationeller Kontexte begegnen konnte. Vergleichend mit einem klassischen Zeitmanagementseminar müßte die Wirksamkeit eines solchen Konzeptes anschließend empirisch geprüft werden.

Literaturverzeichnis

ABELSON, R. P. (1976): Script processing in attitude formation and decision making, in CARROLL, J.S., PAYNE, J. W. (Ed.): *Cognition and social behavior*, Hillsdale, N.J., pp. 33-45

ABELSON, R.P. (1981): Psychological status of the script concept, in *American Psychologist*, Vol. 36, N°7, pp. 715-729

ADLER, N. J. (1983): A typology of management studies involving culture, In *Journal of International Business Studies*, Vol. 14,

ALBERT, M. (1991): *Capitalisme contre capitalisme*, Paris

AMADIEU, J.F., KIßLER, L. (1990): *Les relations sociales dans l'entreprise*, Paris

AMADO, G., FAUCHEUX, C. LAURENT, A. (1991): Changement organisationnel et réalités culturelles - Contrastes franco-américains, in CHANLAT, J.- F. (Ed.) *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Montréal, pp.. 629-662

AMMON, G. (1989): *Der französische Wirtschaftsstil*, München

ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. (1974): *Theory in Practice - Increasing professional effectiveness*, San Francisco

ASHFORTH, B.E., FRIED, Y. (1988): The mindlessness of organizational behaviors, in *Human Relations*, Vol. 41, N°4, pp. 305-329

ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A.H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory, in *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, pp. 245-273

ATTALI, J. (1982): *Histoire du Temps*, Paris

AUREGAN,P. (1996): *L'influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements du dirigeant d'entreprise*, Thèse de Doctorat Nouveau régime, Université de Caen

BAMBERGER, I.(1982): Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises, in *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Tome XVI, n°12, pp. 1353-1383

BAMBERGER, I., RIOT, P. (1987): Führung in Frankreich, in KIESER, A. et al. (Ed.) *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, pp. 446-452

BAETHGE, M., OBERBECK, H. (1986): *Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven im Büro und Verwaltung*, Frankfurt/New York

BANNISTER, D., FRASELLA, F. (1981): *Der Mensch als Forscher - Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*, Aschendorf

BARMEYER, Ch. (1996): Interkulturelle Qualifikation im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen, St. Ingbert

BARSOUX, J.L., LAWRENCE, P. (1990): *Management in France*, London

BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B. (1991): *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris

BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B. (1991): *Les 200 en France et en Allemagne*, Paris

BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B. (1996): *Vers un modèle européen de dirigeants, Comparaison Allemagne/France/Grande-Bretagne*, Paris

BAUER, M., COHEN, E. (1981): *Qui gouverne les groupes industriels français ?*, Paris

BECK, E. (1980): *Equilibration formation-emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel*, Thèse de Doctorat de 3ème cycle

BEISHON, J.R., PALMER, A.W. (1979): Untersuchung von Managerverhalten, in ZÜNDORF, L. (Ed.): *Industrie und Betriebssoziologie*, Darmstadt, pp. 183-209

BENGUIGUI, G., GRISET,A., JACOB, A., MONJARDET, D. (1977): *La fonction d'encadrement*, Paris

BERGADAÀ, M. (1989): The role of the time in the action of the consumer, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, december, pp. 289-302

BERGER, P. , LUCKMANN, T. (1986): La construction sociale de la réalité, Paris

BERNOUX, Ph. (1985): *La sociologie des organisations*, Paris

BERTHEL, J. (1987): Karriere und Karrieremuster von Führungskräften, in KIESER, A., REBER, G., WUNDERER, R. (Ed.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, pp. 1183-1195

BESSEYRE DES HORTS, C-H. (1991): La gestion internationale des carrières dans le contexte européen, in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1991, pp. 84-88

BIDDLE, B.J., THOMAS, E.J. (1966): *Role theory:concepts and research*, New York

BIEDERMANN, C. (1989): *Subjektive Führungstheorien: Die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte*, Bern, Stuttgart

BIGUMA, C.-N., USUNIER, J.-C. (1992): Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale internationale, in *Intercultures*, n°18, juillet, pp. 47-71

BITTNER, A., REISCH, B. (1997): *Interkulturelles Personalmanagement*, Stuttgart

BLAU, P.M., SCHOENHERR, R.A. (1971): *The structure of organizations*, New York, London

BLUEDORN, A., DENHARDT, R. (1988): Time and Organizations, in *Journal of Management*, Vol. 14, N°2, pp. 299-320

BLUEDORN,A. C., KAUFMAN, C.F:, LANE, P.M. (1992): How many things do you like to do at once ? An introduction to monochronic and polychronic time, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, n°4, pp. 17-26

BOLLINGER,D., HOFSTEDE, G. (1987): *Les différences culturelles dans le management - Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris

BOLTANSKI, L.(1982): *Les cadres: La formation d'un groupe social*, Paris

BOMMENSATH, M. (1991): *Les secrets de réussite de l'entreprise allemande*, Paris

BONNET, M. (1981): *Transformation du statut de la maîtrise au sein d'un processus de restructuration des emplois en milieu industriel*, Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Université Lyon II

BONNET, M. (1986): Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre stratégique, in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet- août 1986, pp. 71-81

BONNET, M. (1987): *Liaison entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentation dans des services de fabrication en milieu industriel*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université Lyon II

BOURDIEU, P. (1981), *La distinction*, Paris

BOURDIEU, P. (1987): *Questions de sociologie*, Paris

BOURDIEU, P., SAINT-MARTIN (de), M. (1978): Le patronat, in *Archives de la Recherche en Sciences Sociales*, n°20-21, pp.3-20

BOURNOIS, F. (1991): *La gestion des cadres en Europe*, Paris

BOURNOIS, F. (1996): Portraits comparés des managers européens, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, pp. 115-132

BRASS, D.J., BURCKHARDT, M.E. (1993): Potential power and power use: an investigation of power and behavior, in *Academy of Management Journal*, Vol.36, N°3, pp. 441-470

BREWER, E., TOMLINSON, J. W. (1964): The manager's working day, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 12, pp. 191-197

BRIEF, A.P., DOWNEYH.K. (1983): Cognitive and organizational structures: a conceptual analysis of implicit organizing theories, in *Human Relations*, Vol. 36, N°12, pp. 1065-1095

BRINK, H.-J., DAVOINE, E., SCHWENGEL, H. (1999): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich,* Berlin

BRÖCKER, H.F. (1991): *Managementkarrieren in Europa - eine vergleichende Analyse der Merkmale, Mobilitätsprofile, und kohortenspezifischen Verlaufsmuster der Karrieren europäischer Führungskräfte*, Diss., Stuttgart

BROSSARD, M., MAURICE, M. (1974): Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ?, in *Sociologie du Travail* N°4, pp. 403-426

BRYANT, C.G., JARY, D. (1991): *Gidden's theory of structuration - a critical appreciation*, London, New York

BRUNSTEIN, I. (1991): Die Betriebswirtschaftslehre in Frankreich unter einer vergleichenden Lupe, in *Die Betriebswirtschaft*, 51/2, pp. 153-169

BURNS, T. (1954): The directions of activity and communication in a departemental executive group - a quantitative study in a British factory with self-recording technique, in *Human Relations*, Vol. 7, pp. 73-79

BURNS, T. (1957): Management in action, in *Operational Research Quaterly*, Vol.8, N°2, pp. 45-60

CALORI, R., LAWRENCE, P. (1991): *The business of Europe*, London

CALORI, R., SARNIN, P. (1993): Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 86-94

CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E., WEICK, K.E. (1970): *Managerial behavior, performances and effectiveness*, New York

CARLSON, S. (1951): *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing directors*, Stockholm

CARROLL, S.J., GILLEN, D.J. (1987): Are the classical functions useful in describing managerial work ?, in *Academy of Management Review*, Vol.12, N°1, pp.38-51

CHANLAT, J.F. (1991): *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Montréal

CHILD, J., ELLIS, T. (1973): Predictors of variation in managerial roles, in *Human Relations*, Vol.26, N°2, pp. 227-250

CHILD, J., KIESER, A. (1979): Organization and managerial roles in British and West-German companies, in LAMMERS, C.J., HICKSON, D.J. (Ed.): *Organizations alike and unlike*, London, pp. 251-271

CHORAN, I. (1969): *The manager of a small company*, Montreal, McGill University, MBA-thesis

CLARK, P. (1985): A review of the theories of time and structure for organizational sociology

CONINCK (de), F. (1994): Le temps raccourci: quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie, in *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°35, juin, pp. 57-63

COPEMAN, G., LUIJK, H., HANIKA, F. (1963): *How the executive spends his time*, London

COSTIN, A. A. (1970): *Management profiles in business and government*, Montreal, McGill University, MBA-thesis

COTE, M., COTE, S., TEGA, V. (1991): *Bibliographie annotée sur la gestion du temps*, Papier de recherche HEC Montréal, No. CAM-91-02

CROS, L. (1987): *La gestion du temps de l'encadrement: Cas d'une société d'assurance*, Mémoire de DEA, Université Lyon II

CROZIER, M. (1963): *Le phénomène bureaucratique*, Paris

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1982): *L'acteur et le système*, Paris

CYERT, R.M., MARCH, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ

DALE, E. (1965): *Management: Theory and practice*, New York

DALTON, M. (1959): *Men who manage*, New York

DANN, H.D. (1983): Subjektive Theorien - Irrweg oder Forschungsprogramm ?, Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts, in MONTADA, L., REUSSER, K., STEINER, G. (Ed.): *Kognition und Handeln*, Stuttgart, pp.77-92

DAS, T. K. (1991): Time: the hidden dimension in strategic planning, in *Long Range Planning*, vol. 24, n°3, pp. 49-57

DAS, T. K. (1994): Time in management and organizational studies, in *Time and Society*, vol. 2, n°2, pp. 267-274

DAVOINE, E. (1993): Formation et socialisation professionnelle dans une Arbeitshemat, Mémoire de Maîtrise, Faculté de sociologie et d'anthropologie, Université Lumière Lyon II

DAVOINE, E. (1996): Formation d'euromanagers et formation au management en France, en Allemagne et en Grand-Bretagne. L'expérience d'une promotion de l'Ecole des

Affaires de Paris, in GHEORGHIU, M., SAINT-MARTIN (de), M. (Ed.): *Les écoles de gestion et la formation des élites*, Actes du colloque EHESS, Paris, pp. 170-186

DAVOINE, E. (1999a): Zeitmanagement: kulturelle oder organisationsstrukturelle Herausforderung?, in BRINK, H.-J., DAVOINE, E., SCHWENGEL, H. (Hsg.): *Management und Organisation und im deutsch-französischen Vergleich,* Berlin, S. 143-162

DAVOINE, E. (1999b): Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers: pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps, In *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, N°31, S. 79-96

DAVOINE; E, TSCHEULIN, D. (1999): Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in *Die Betriebswirtschaft*, Mai-Juli 1999, S. 443-457

DAVOINE, E., WALLISER, Bj., RIERA, J.-CH. (2000): La formation professionnelle en France et en Allemagne, une analyse des mécanismes de confiance et de méfiance à travers deux études de cas, In *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, N°37, S. 57-75

DELPEUCH, J.-L., LAUVERGEON, A. (1988): *Sur les traces des dirigeants*, Paris

DEMORGON, J., PATEAU, J.(1993): Cultures nationales et entreprises internationales. Vers une écologie mentale interculturelle,in *Intercultures* n°23, novembre-décembre, pp. 11-35

DEUBEL-HIRNIAK, Ch. (1991): *Pratiques organisationnelles et de pilotage de cadres: diagnostic, transformation et cas d'expérimentation*,Thèse de Doctorat, Université Lille I

DREXEL, I. (1993): *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs ?: Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - Ein Vergleich*, Frankfurt, New York

DUBAR, Cl.(1991): *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris

DÜLFER, E (1991): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München/Wien

DUPUIS, J.P. (1991): Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste, in CHANLAT, J.F. (Ed.): *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Montréal, pp. 533-552

EBERWEIN, W., THOLEN, J. (1990): *Managermentalität: Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*, Frankfurt

EBERWEIN, W., THOLEN, J. (1993): *Euro-manager or splendid isolation ? - An Anglo-German Comparison*, Berlin, New York

ELIAS, N. (1973): *La civilisation des moeurs*, Paris

EMERY, F.E., TRIST, E.L. (1965): The causal texture of organizational environment, in *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32

ERLINGHAGEN, K. (1995): *Nationale Umkultur und typisch geprägte Managementsubkultur Frankreichs*, Diss., St. Gallen

EVANS, P., LANK, E., FARQUHAR, A. (1989): Managing human resources in the international firm, in EVANS, P., DOZ, Y., LAURENT, A: (Ed.): *Human resource management in international firms*, London, pp. 113-

FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale*, Paris

FERGUSON, I.R.G. (1973): *Management by Objectives in Deutschland*, Freiburg

FISCHER, M. (1996): *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft*, Diss., Wiesbaden

FIXARI, D., PALLEZ, F. (1992): Comment traiter l'urgence ?, in *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, juin, pp. 78-86

FRAISSE-SCHNEIDER, V. (1988): *La grille de gestion du temps de l'analyse socio-économique: un outil de diagnostic au service de l'amélioration du rôle des cadres*, Mémoire de DEA, Université Lyon II

FREYBURGER, R. (1993): *Les cercles de qualité en France et en Allemagne*, Thèse de Doctorat, Université de Haute-Alsace, Mulhouse

FREYBURGER, R. (1999): Formen der Mitarbeiterpartizipation in Deutschland und Frankreich, in BRINK, H.J., DAVOINE, E., SCHWENGEL, H. (Ed.): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*, Berlin

GANTER, H.D., SCHIENSTOCK (1993): *Management aus soziologischer Perspektive*, Wiesbaden

GAUTHEY, F., RATIU, I., RODGERS, I., XARDEL, D. (1988): *Leaders sans frontières - Le défi des différences*, Paris

GAUTHEY, F., XARDEL, D. (1990): *Management interculturel - mythes et réalités*, Paris

GELINIER, O.(1968): *Direction participative par objectifs*, Paris

GESTER, H., KOUBEK, N., WIEDEMEYER,G. (1991): *Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in Europa*, Wiesbaden

GIDDENS, A. (1984): *The constitution of society - Outline of the theory of structuration*, Oxford

GIOA, D.A., POOLE, P.P. (1984): Scripts in organizational behavior, in *Academy of Management Review*, Vol. 9, N°3, pp. 449-459

GIRIN, J. (1989): *L'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations*, document du CRG, Paris

GIROD DE L'AIN, B. (1990): *Une Histoire franco-allemande*, Rapport du BILD, Paris

GOODENOUGH, W.H. (1971): *Culture, language and society*, Reading- Mass.

GRUERE, J.P., MOREL, P. (1991): *Cadres français et communications interculturelles*, Paris

GUSERL, R., HOFMANN, M. (1976): *Das Harzbirger Modell: Idee, Wirklichkeit und Alternativen*, Wiesbaden

HANNAWAY, J. (1989): *Managers managing: the workings of an administrative system*, Oxford

HAIRE, M., GHISELLI, E., PORTER, W. (1966): *Managerial thinking*, New York

HALES, C. P.(1986): What do managers do ? A critical review of the evidence,in *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N°1, pp. 88-115

HALL, E.T. (1971): *La dimension cachée*, Paris

HALL, E.T. (1979): *Au-delà de la culture*, Paris

HALL, E.T. (1984): *La danse de la vie, temps culturel et temps vécu*, Paris

HALL, E. T. , REED-HALL, M. (1984): *Verborgene Signale: Studien zur internationalen Kommunikation*, Hamburg

HALL, E. T. , REED-HALL, M. (1990): *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris

HASSARD, J. (1989): Un paradigme qualitatif du temps de travail, in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, pp. 97-110

HAY, M., USUNIER, J.-C. (1993): *Time and strategic action: a cross cultural view*, Cahier de Recherche du CERAG 93-01

HEIDENREICH, M. (1993): Computerization policies and national patterns of white collar cultures, in HEIDENREICH, M., SCHMIDT, G. (Ed.), *Computers and culture in organisations: the introduction and use of production control systems in French, Italian and German entreprises*, Berlin

HEIDENREICH, M., SCHMIDT, G. (1991): *International vergleichende Organisationsforschung*, Opladen

HEIDENREICH, M., SCHMIDT, G. (1993), *Computers and culture in organisations: the introduction and use of production control systems in French, Italian and German entreprises*, Berlin

HELMOLT (von), K., MÜLLER-JACQUIER, B (1994): *Französisch-deutsche Kommunikation im Alltag*, Forschungspapier Interkulturelles Verhaltenstraining,Universität Bayreuth

HEMPHILL, J.K. (1959): Job descriptions for executives, in *Harvard Business Review*, Vol.37, N°5, pp. 55-67

HERTERICH, K.W.(1987): *Mitarbeiter in Frankreich*, Paris

HERTERICH, K.W.(1989): *Das Frankreich -Geschäft*, Wiesbaden

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences*, Beverly Hills/London

HOFSTEDE, G. (1987): Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, in *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.10-

HOFSTEDE, G. (1991): *Culture and organizations. Software of the mind*, Cambridge-Mass.

HORNE, J.H., LUPTON, T. (1965): The work activities of middle managers - an exploratory study, in *Journal of Management Studies*, Vol.2, pp. 14-33

HOROVITZ, J. (1980). *Top management control in Europe*, London

HOSS, D. (1999): Führungskultur im Wandel in Deutschland und Frankreich, in BRINK, H.J., DAVOINE, E., SCHWENGEL, H. (Ed.): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*, Berlin

IGALENS,J., PERETTI, J.-M. (1980): *Le bilan social de l'entreprise*, Paris

IGALENS, J., ROUSSEL, P. (1998): *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris

IRIBARNE (d'), Ph. (1985): La gestion à la française, in *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 5-16

IRIBARNE (d'), Ph. (1986): *La logique de l'honneur*, Paris

JANSEN, P., KIßLER, L., KÜHNE, P., LEGGEWIE, C., SEUL, O. (1986): *Gewerkschaften in Frankreich*, Frankfurt/New York

JENTSENS, S. (1997) : Führungskräfteentwicklung in Großbanken – ein deutsch-französischer Vergleich, München und Mering

JOLY, H. (1996): *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle*, Paris

JOLY, H. (1996): La présence des diplômés universitaires de gestion dans les élites économiques allemandes au XXème siècle. L'impossible prétention à une formation de managers généralistes, in GHEORGHIU, M., SAINT-MARTIN (de), M. (Ed.): *Les écoles de gestion et la formation des élites*, Actes du colloque EHESS, Paris, pp. 188-202

JOLY, H. (1996): Patrons de France et d'Allemagne: le très résistible déclin des modèles nationaux, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, pp. 133-141

JPB (1990): *Studie über deutsch-französisches Management*, Paris-Le Vésinet

JPB (1993): La médiation interculturelle au secours des partenariats franco-allemands ,in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, Mars 1993, S. 50-60

KALIKA, M. (1991): De l'organisation réactive à l'organisation anticipatrice, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 46-50

KAMDEM, E. (1991) Temps et travail en Afrique, in CHANLAT, J.- F. (Ed.) *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Montréal, S. 231-258

KATZ, D., KAHN, R.L. (1966): *The social psychology of organizations*, New York

KAUFMAN, C.F., LANE, P.M., LINDQUIST, J.D. (1991): Exploring more than 24 hours a day: a preliminary investigation of polychronic time use, in *Journal of Consumer Research*, vol. 18, pp. 392-401

KELLER (von), E. (1981): *Die kulturvergleichende Managementforschung*, Diss., Sankt Gallen

KEVENHÖRSTER, P., SCHÖNBOHM, W. (1974): *Zeitökonomie im Management*, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, N°2443, Opladen

KIESER, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in *Zeitschrift für betriebswirtschafliche Forschung*, 46 Jg. (1994), S. 199-228

KIESER, A., KUBICEK,H. (1993): *Organisation*, Berlin, New York

KIESER, A., WALGENBACH, P. (1993): Arbeitsaktivitäten mittlerer Manager in Deutschland und Großbritannien - Ein empirischer Vergleich, in *ZEW - Wirtschaftsanalysen*, 1. Jg. (1993), H.4, S. 123-150

KIßLER, L. (1989): *Modernisierung der Arbeitsbeziehungen*, Frankfurt/New York

KIßLER, L. (1992): *Management und Partizipation in der Automobilindustrie*, Frankfurt/New York

KLUCKHOHN, C. (1962): *Culture and behavior*, New York

KOLBOOM, I. (1988): Wie der Unternehmer zum Patron wurde, in *Frankreich-Jahrbuch*, pp. 157.172, Ludwigsburg

KOONTZ, H. (1961): The management theory jungle, in *Academy of Management Journal*, Vol. 4, N°3, pp. 174-192

KOONTZ, H., WEIHRICH (1988): *Management*, New York

KOTTER, J. (1982a): What effective managers really do, in *Harvard Business Review*, Vol. 60, N°2, S. 156-167

KOTTER, J. (1982b): *The general Managers*, New York

KREIS, B. (1992): Pourquoi n'y a-t-il pas de cadres en Allemagne ?, in *Sociologie du Travail* n°4 (1992), S. 497-506

KROEBER, A., KLUCKHOHN, C. (1952): *Culture*, New York

KUMAR, B.N. (1988): Interkulturelle Managementforschung, *WiST*, pp. 257

KURKE, L. B., ALDRICH, H.E. (1983): Mintzberg was right ! A replication and extension of the nature of managerial work, in *Management Science*, Vol. 29, N°8, pp. 975-984

LAKEIN, A. (1971): *How to get control of your time and your life*, New York

LAMMERS, C., HICKSON, D. (1979): *Organizations alike and unlike. International and interinstitutional studies in the sociology of organizations*, London

LANCIANO, C., NOHARA, H. (1994): Socialisation des ingénieurs et construction de leurs compétences: comparaison internationale, in *L'impact du modèle industriel japonais sur l'organisation du travail et les relations industrielles en Europe: le cas de l'Allemagne et de la France*, colloque Université Paris X Nanterre

LAROCHE, H., NIOCHE, J.P. (1994): L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 64-78

LASSERRE, H. (1985): *Les ingénieurs*, Lyon

LASSERRE, R. , PICHT, R. (1980-81): *Deutschland-Frankreich - Bausteine zum Systemvergleich*, Vol. 1 et 2, Stuttgart-Gerlingen

LAURENT, A. (1985): The cultural diversity of Western conceptions of management, in JOYNT, P., WARNER, M. (ed.): *Managing in different cultures*, Oslo

LAWRENCE, P. (1980): *Managers and management in West Germany*, London

LEFEBVRE, E. (1991): Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices, in *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°3, pp. 7-26

LEMAITRE, P., MINTZBERG, H.(1994): L'analyse de Mintzberg reste à démontrer / Une polémique en appelle une autre,in *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, S. 67-74

LE MONDE (4 octobre 1995): Dossier Gérer son temps, Supplément Initiatives-Emploi, S. I-III

LE NOUVEL ECONOMISTE (23 juin 1995): Stop, ne jetons plus le temps par les fenêtres, S. 60-63

LEVI-STRAUSS, Cl. (1958): *Anthropologie structurale*, Paris

LIOUVILLE, J., NANOPOULOS, C., URBAN, S. (1992): Management, Strategien und Leistungen von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Frankreich, in KUMAR, B.N., HAUSSMANN, H. (Ed.): *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, pp. 931-945

LIOUVILLE, J., NANOPOULOS, C. (1993): Les performances des implantations allemandes en France, in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1993, pp. 24-37

LIOUVILLE, J., SCHMIDT, G. (1995): Der Einfluß des nationalen Kontextes auf die Unternehmenstrategie: eine empirische Untersuchung, in BRINK, H.J., DAVOINE, E., SCHWENGEL, H. (Ed.): *Deutsch-französische Management- und Organisationsforschung: Die Zusammenarbeit zwischen Betriebswirtschaftslehre und Soziologie ?*, Berlin (Parution 1998)

LIVIAN, Y.-F. (1998): GRH . ce que nous apprend l'europe de l'Est, in *Revue Française de Gestion*, n°117

LOCKE, R., MEULEAU, M. (1988): France et Allemagne: deux approches de l'enseignement de la gestion, in *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1988, S. 186-202

LOUART, P. (1995): *Succès de l'intervention en GRH*, Paris

LUTHANS, F., ROSENKRANTZ, S.A., HENNESSY, H.W. (1985): What do successful managers really do ? An observation study of managerial activities, in *Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 21, N°3, pp- 255-270

LUTZ, B. (1991): Die Grenzen des "Effet sociétal" und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. Einige Bemerkungen zum vernünftigen Gebrauch internationaler Vergleiche, in HEIDENREICH, M., SCHMIDT, G. (1991): *International vergleichende Organisationsforschung*, Opladen

LUTZ, B. (1993): *Weiterbildung im Kontext nationalspezifischer Qulifikations- und Organisationsstrukturen*, Forschungspapier N°01 HG 170/0, ISF, München

MACHARZINA, K., STAEHLE, W. (1986): *European approaches to international management*, Berlin/New York

MACHIN, J.L., STEWART, R., HALES, C. (1981): *Toward managerial effectiveness - applied research perspectives on the managerial task*, Westmead

MACKENZIE, R. (1972): *The time trap*, New York

MAHONEY, T.A., JERDEE, T.H., CARROLL, S.J. (1965): The job of management, in *Industrial Relations*, Vol. 4, pp. 97-110

MALLET, L. (1993): L'évolution des politiques de promotion interne des cadres, in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1993, pp. 38-48

MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1958): *Organizations*, New York

MARR, R. (1991): *Eurostrategisches Personalmanagement*, München

MARTINET, A.C. (1991): Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.52-56

MARTINKO, M.J., GARDNER, W.L. (1990): Structured observation of managerial work: A replication and synthesis, in *Journal of Management Studies*, Vol. 27, N°3, pp. 329-357

MAURICE, M. (1993): La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon, in *Entreprises et Histoire*, N°3, p. 47-59

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J. (1979): La production de la hiérarchie dans l'entreprise, in *Revue Française de Sociologie*, n°20, pp. 343-365

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J. (1982): *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J. (1992): Analyse sociétale et cultures nationales - Réponse à Philippe d'Iribarne, in Revue Française de Sociologie, Vol. 33, N°2, pp.75-86

MAURICE, M., SORGE, A., WARNER, M. (1980): Societal differences in Organizing Manufacturing units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain, in *Organization Studies*, 1/1, p. 59-86

MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*, New York

MINTZBERG, H. (1990): The manager's job: Folklore and fact, in *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°2, S. 163-176

MIRA, S. (1994): Le temps: variable stratégique pour l'entreprise ou nouvel excitant théorique ? Réponses de dirigeants d'entreprises industrielles, in *Gestion 2000*, n°2, pp. 143-156

MÜLLER-BÖLING, D., RAMME, I. (1990): *Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte - Top-Manager zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie*, München

MÖBUS, M., SEVESTRE P. (1991): Formation professionnelle et emploi: un lien plus marqué en Allemagne. In *Economie et Statistique*, n°246-247, septembre-octobre 1991

NAULLEAU, G:, MENDOZA, C. (1993): Le grand désarroi des chefs de service, Harvard-L'Expansion (automne 1993), p. 45-52

NEUBERGER, O. (1990): *Führen und geführt werden.* Stuttgart

NOBRE, T. (1993): *La structuration des entreprises en phase de post création/pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique - cas d'expérimentation*, Thèse de Doctorat Nouveau régime, Université Lyon II

PAOLILLO, J.P. (1980): Role profiles for managers at different hierarchical levels, in *Academy of Management Proceedings*, pp. 91-94

PATEAU, J. (1993): *Le management interculturel franco-allemand*, Thèse de doctorat, Paris

PATEAU, J. (1998) : Une étrange alchimie : la dimension culturelle dans la coopération franco-allemande, Paris

PAVETT, C.M., LAU, A.W. (1980): The nature of managerial work: A comparison of public and private sector managers, in *Group and Organization Studies*, Vol. 5, N°4, pp. 453-466

PERETTI, J.M. (1991): Vers un marché unique du recrutement ?, in Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, pp.89-97

PERETTI, J.M., CAZAL, D., QUIQUANDON, F. (1990): *Vers le management international des Ressources Humaines*, Paris

PETIT, M. (1991): *L'europe interculturelle - mythe ou réalité ?* , Paris

PETIT, M. (1996): La négociation en contexte interculturel, in Groupe ECULLY (Hrsg.), *Négocier - Entreprise et négociations*, Arbeitspapier Groupe ESC Lyon

PICHT, R. (1994): Die Unterschiedlichkeit der Bildungssysteme als Hauptfaktor kultureller Vielfalt in Europa, in ARZT, H.-G. (Ed.): *Europäische Qualifikation durch deutsch-französische Ausbildung ?*, (Kolloquium des Frankreich-Zentrums, Universität Freiburg, Juni 1993), Ludwigsburger Beiträge Nr. 4

PILLARD, D. (1986): *Gestion du temps et mise en oeuvre stratégique: cas d'une intervention socio-économique dans une PMI du secteur textile*, Mémoire de DEA, Université Lyon II

PLANE, J.-M. (1999): *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris

RAMME, I. (1990): *Die Arbeit von Führungskräfte - Konzepte und empirische Ergebnisse*, Diss., Bergisch Gladbach

RIVELINE, C (1991): L'urgence en gestion, in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°22, pp. 82-92

ROCHER, G. (1984): *L'Action sociale*, Paris

SAINSAULIEU, R. (1982): *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris

SAVALL, H. (1979): *Reconstruire l'entreprise: analyse socio-économique des conditions de travail*, Paris

SAVALL, H. (1981): La notion de structure dans l'analyse socio-économique des organisations, in *Les cahiers de l'ISEOR*, n°2, Ecully

SAVALL, H. (1983): *Work and people. An economic evaluation of job enrichment*, Oxford

SAVALL, H. (1989): *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris

SAVALL, H., ZARDET, V. (1987): *Maîtriser les coûts cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris

SAVALL, H., ZARDET, V. (1996): *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris

SAVALL, H., ZARDET, V., avec la participation de LARIVE, S. (1985): *Amélioration de la gestion du temps: outils, concepts et méthodes opératoires. Cas de l'équipe de direction d'une banque régionale*, Rapport de recherche ISEOR, Ecully

SAYLES, L. R. (1964): *Managerial behavior - Administration in complex organizations*, New York

SCHEID, Jean-Claude (1984): *Les grands auteurs en organisation*, Paris

SCHMIDT, G. (1993): Théories et pratiques des styles de management: une comparaison inter-nationale, Thèse de Doctorat Nouveau régime, Université de Nancy

SCHIRMER, F. (1991): Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre „Work-activity" Forschung, in STAEHLE, W., SYDOW, J. (Hrsg.), *Managementforschung 1*, Berlin, New York, pp. 205-253

SCHIRMER, F. (1992): *Arbeitsverhalten von Managern*, Diss., Wiesbaden

SCHOLZ, Ch. (1993): *Personalmanagement*, München

SCHREYÖGG, G., HÜBL, G.(1992): Manager in Aktion: Ergebnisse einer Beobachtungsstudie in mittelständischen Unternehmen,in *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 61. Jg., H.2, pp. 82-89

SCHRIBER, J.B., GUTEK, B.A. (1987): Some dimensions of work: measurement of an underlying aspect of organization culture, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n°4, pp. 642-650

SEIWERT, L. (1985): *Mehr Zeit für das Wesentliche*, Landsberg

SEIWERT, L., WAGNER, H. (1991): *Management mit Zeitplanbuch*, Speyer

SHARIFI, S. (1988): Managerial work: A diagnostic model, in PETTIGREW, A.M. (Ed.): *Competitiveness and the management process*, Oxford, pp. 186-208

SHARTLE, C.L. (1949): Leadership and executive performance, in *Personnel*, Vol. 25, pp. 370-380

SIEGERT, W., SIMON, W., WALGENBACH, P. (1995): DBW-Dialog, in *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 55 (1995),H. 4, S. 539-546

SIMON, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59 Jg. (1989), S. 70-93

SILVESTRE, J.-J. (1990): "Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale - une comparaison France-Allemagne-Japon", in *Revue Française de Gestion*, janv.-fév, pp.107-115

SIMONET, J. (1992): *Pratiques de management en Europe - Gérer les différences au quotidien*, Paris

SNYDER, N.H., GLUECK, W.F. (1980): How managers plan - The analysis of manager's activitie, in *Long Range Planning*, Vol. 13, pp- 70-76

SNYDER, N.H., WHEELEN, T.L. (1981): Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists, in *Academy of Management Proceedings*, Vol. 41, pp. 249-253

SORGE, A.(1991): Management in France, in D.J. HICKSON (Ed.), *Management in Western Europe*, Berlin; New York, pp. 65-87

SLAVEN, G., TOTTERDEL, P. (1993): Time management training: Does it transfer to the workplace?, in *Journal of managerial psychology*, Vol. 8, N°1, S. 20-28

SRIVASRVA, S. (1983): *The executive mind - New insights on managerial thought and action*, San Francisco

STAEHLE, W. (1991): *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München

STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G. (1990): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden

STEWART, R. (1967): *Managers and their jobs*, London

STEWART, R. (1976): *Contrasts in management - A study of different types of managers: Their demands and choices*, Maidenhead, Berkshire

STEWART, R. (1981): The relevance for managerial effectiveness of my studies of managerial work and behaviour, in MACHIN, J.L., STEWART, R., HALES, C.(Ed.): *Toward managerial effectiveness - applied research perspectives on the managerial task*, Westmead, pp. 7-31

STEWART, R. (1984): The nature of management ? A problem for management education, in *Journal of Management Studies*, Vol. 21, N°3, pp. 323-330

STEWART, R. (1989): Studies of managerial work and behaviour: The ways forward, in *Journal of Management Studies*, Vol. 26, N°1, pp. 1-10

STEWART,R., BARSOUX, J.-L., KIESER, A., GANTER, H.-D., WALGENBACH, P. (1994): *Managing in Britain and Germany*, London

STRÜBING, M. (1997): Die interkulturelle Herausforderung in Wissenschaft und Wirtschaft – am Beispiel deutsch-französischer Unternehmenskooperationen, Diss., Wiesbaden

THEVENET, M. (1991): Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ?, in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1991, pp. 62-65

THEVENET, M., VACHETTE, J.-L. (1992): *Culture et comportements*, Paris

TOCQUEVILLE (de), A.: *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris

TORNOW, W.W., PINTO, P.R. (1976): The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions, in *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, N°4, pp. 410-418

TORRINGTON, D., WEIGHTMAN, J. (1987): Middle management work, in *Journal of General Management*, Vol. 13, N°2, pp. 74-89

UNTEREINER, G. (1990): *Le marché allemand: stratégie pour un challenge*, Paris

URBAN, S.(1996): *Management des ressources humaines en France; particularités du système*, Cahiers du CESAG 96 03 2, 27 p.

URBAN, S. (1997): *Le Mittelstand industriel allemand: une grande puissance ?*, Cahiers du CESAG 97 06 4, 23 p.

URBAN, S., LIPP, E.M. (1988): *L'Allemagne: une économie gagnante ?*, Paris

USUNIER, J.-C. (1991): Perceptions du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale,in *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion* n°17, avril, S. 81-114

USUNIER, J.-C. (1998): International and Cross-Cultural Management Research, London

USUNIER, J.-C. (2000a): Confiance dans les relations entre acheteurs et fournisseurs en France et en Allemagne : une approche cross-culturelle et interculturelle, in USUNIER, J.-C. (Hsg.): Confiance et performance: un essai de management comparé France/Allemagne, Paris, S. 181-202

USUNIER, J.-C. (2000b): Confiance et performance: un essai de management comparé France/Allemagne, Paris

USUNIER, J.C., VALETTE-FLORENCE, P. (1992): *Time style in two cultural settings: the tunisian case*, Cahier de Recherche du CERAG 92-15

USUNIER, J.-C., WALLISER, Bj. (1993): *Interkulturelles Marketing: Mehr Erfolg im internationalen Geschäft*, Wiesbaden

WALGENBACH, P. (1994): *Mittleres Management*, Diss., Wiesbaden

WALGENBACH, P.(1995a): Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: *Die Betriebswirtschaft* 55. Jg. (1995) , N°2, S. 187-197

WALGENBACH, P.(1995b): Die Theorie der Strukturierung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (1995), H.6, S. 761-782

WARNER, M.; CAMPBELL, A.(1991) German Management, in D.J. HICKSON (Ed.), *Management in Western Europe*, Berlin; New York, S. 89-107

WHITELY, W: (1985): Managerial work behavior: An integration of results from two major approaches, in *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N°2, pp. 344-362

WHITLEY, R. (1989): On the nature of managerial skills: Their distinguishing characteristics and organizations, in *Journal of Management Studies*, Vol.26, N°3, pp. 209-224

WHITLEY, R. (1992): *European business systems - Firms and markets in their national contexts*, London

WHITTINGTON, R. (1992): Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency, in *Journal of Management Studies*, Vol.29, N°6, pp. 663-712

WILLMOTT, H.C. (1984): Images and ideals of managerial work: A critical examination of conceptual and empirical accounts, in *Journal of Management Studies*, Vol.21, N°3, pp. 348- 368

WILLMOTT, H.C. (1987): Studying managerial work: A critique and proposal, in *Journal of Management Studies*, Vol.24, N°3, pp. 249-270

WUPPERMANN, M. (1989): *Geschäftsführer in Deutschland*, Frankfurt

YUKL, G.A. (1989): *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NJ

ZARDET, V. (1986): *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise: cas d'expérimentation.* Thèse de Doctorat d'Etat, Université Lyon II

ZIMBARDO, P.G. (1983): *Psychologie*, Berlin

Anhang 1:
Zeiterfassungsbogen des ISEOR

Methodik:
Der Bogen ermöglicht eine ausführliche Erfassung sowie eine erste Selbstdiagnose Ihrer Arbeitszeit. Die fünf ersten Spalten sollten (so regelmässig und ausführlich wie möglich) im Laufe des Tages ausgefüllt. Die vier letzten Spalten werden erst am Ende des Arbeitstages ausgefüllt. Tag und Name sollten auch auf jedem Bogen eingetragen werden.

Spalte 1: Art der Aufgabe

T: Telefonat
K: Kontakt (informelles Gespräch)
Bg: Besprechung (Gesprächspartner: Einzelperson)
Sg: Sitzung (Gesprächspartner: Gruppe)
Sch: Schreiben (Diktat, Notizen, Protokoll...)
Nd: Nachdenken
L: Lesen(Post, Zeitschriften, Berichte...)

Spalte 2: Verursacher
Ich, Mitarbeiter, Kollege, Vorgesetzer, Kunde...
Beispiel: Wenn ich einen Mitarbeiter anrufe bin „Ich“ der Verursacher. Wenn er mich anruft, ist er der Verursacher.

Spalte 3: Aufgabenbeschreibung
Ergänzung der Spalte 1.
Beispiel: „Diktat eines Briefes an einen Kunden“

Spalte 4: Zahl der Unterbrechungen
Zum Beispiel „2“, wenn eine Besprechung von 2 Telefonanrufen unterbrochen wurde. Wenn die Anrufe wichtig waren (bzw. gedauert haben), bitte auch eintragen.

Spalte 5: Zeit
Dauer (in Minuten)

Spalte 6: Wichtigkeitsgrad
Der Wichtigkeitsgrad der Aufgabe wird zwischen 1 und 4 bewertet
1 für die wichtigsten Aufgaben.

Spalte 7: Dringlichkeitsgrad
Der Dringlichkeitsgrad der Aufgabe wird zwischen 1 und 4 bewertet
1 für die dringendsten Aufgaben.

Spalte 8: Bemerkungen
Falls Sie bei der Bewertung Schwierigkeiten haben.

Spalte 9: Gewünschte Entwicklung

A: Aufgaben, die Sie behalten und auf keinen Fall delegieren wollen.
B: Aufgaben, die Sie behalten wollen, aber die Sie delegieren könnten
C: Aufgaben, die Sie delegieren sollten oder müssen.

Art der Auf-gabe	Verursacher	Beschreibung der Aufgabe	Zahl Der Unter-brg.	Zeit (Mn)	Wichtig-keitsgrad (1 bis 4)	Dringlich-keitsgrad (1 bis 4)	Bemerkungen	Gewünschte Entwicklung (A, B, C)
Tag Name					ERST AM ENDE DES TAGES AUSFÜLLEN			

Anhang 2 :
Leitfaden der Interviews

1. Individuelles ZM

1- Viele Führungskräfte sprechen von Zeitknappheit. Gilt es auch für Sie?

2- Wie würden Sie ein gutes Zeitmanagement definieren?

3- Was benutzen Sie für ein Terminkalender? Seit wann? Wie sind Sie zu dieser Methode gekommen? (was haben Sie schon probiert und aufgegeben?)

4- Haben Sie schon ein Zeitmanagement-Handbuch gelesen? Haben Sie schon an einem Zeitmanagement-Seminar teilgenommen? Hat diese Lektüre (bzw. dieses Seminar) Ihr Verhalten geändert? Was haben Sie gelernt? Was haben Sie versucht in die Praxis umzusetzen? Mit welchen Ergebnissen?

5- Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich in der Woche? Arbeiten Sie auch zu Hause? Aus welchen Gründen?

6- Gibt es einen regelmäßigen Ablauf Ihres Tages bzw. Ihrer Woche? Wenn es einen solchen Ablauf gibt, beschreiben Sie ihn bitte. Wodurch wird dieser Ablauf bestimmt? (oder Gibt es regelmäßige Aufgaben, die ihren Tagesablauf strukturieren ?)

7- Können Sie die regelmäßigen Besprechungen, an denen Sie teilnehmen, aufzählen? Mit oder ohne „Jour fixe"? Werden die Termine immer gehalten? Mit welcher Begründung werden bestimmte Termine nicht gehalten?

8- Erstellen Sie jeden Tag eine Aufgabenliste? Schriftlich? Wie viele Aufgabendurchschnittlich? Nach einem Prioritätsgrad? Aus welchen Gründen (wenn oder wenn nicht)? Kontrollieren Sie systematisch Ihren Tagesablauf am Ende des Tages mit dieser Liste? Wie viele davon haben Sie im Durchschnitt realisiert? Aus welchen Gründen haben Sie diese Aufgaben nicht geführt?

9- Welcher Prozentsatz Ihres Tages ist programmierbar? Welche Aufgaben sind nicht programmierbar?

10- Haben Sie Zeitpuffer in Ihrem Terminkalender? Mit welcher Art von Aufgaben füllen Sie gewöhnlicherweise diese Zeiträume?

11- Bei welchen Situationen oder Tätigkeiten haben Sie den Eindruck, daß Sie Ihre Zeit verlieren?

12- Mit welchen Kriterien beurteilen Sie die langfristige Produktivität Ihrer Arbeit? und die mittel- und kurzfristige? Wann und wie gewinnen Sie den Eindruck, daß Sie an einem Tag bzw. an einer Woche besonders effizient waren?

13- Was gefällt Ihnen am meisten an Ihrer Tätigkeit ? welche Aufgaben gefallen Ihnen am meisten? Versuchen Sie damit mehr Zeit zu verbringen, als es sein sollte?

14- Was gefällt an Ihrer Tätigkeit am wenigsten? welche Aufgaben? Versuchen Sie diese Aufgaben zu delegieren oder zu verschieben?

15- In wie fern war bzw. ist Ihre Ausbildung nützlich oder sogar notwendig für Ihre jetztige Position?

16- Welche wichtigsten Know-Hows haben Sie in Ihren früheren Stellen gesammelt, die in der Ausübung Ihrer jetztigen Funktion immer von Nutzen sind?

17- Zu welchem Zeitpunkt Ihrer Karriere haben Sie am meisten Zeitmanagementprobleme gehabt?

18- Welche Techniken zur Effizienzsteigerung haben Sie im Laufe Ihrer Karriere gelernt?

2. Kollektives ZM

19- In welchen Situationen betrachten Sie Ihre Kollegen oder Mitarbeiter als Zeitdiebe?

20- Wie lange dauert normalerweise Ihre Mittagspause? Essen Sie regelmäßig mit Ihren Arbeitskollegen, Mitarbeitern bzw. Vorgesetzten? Ist es wichtig für die Arbeit? Aus welchen Gründen? Was sind die Gefahren?

21- In welchen Situationen werden mit Ihren Kollegen oder Mitarbeiter nicht berufliche Gesprächsthemen angesprochen?

22- Welche Mitarbeiter duzen Sie? Aus welchen Gründen? Welche Konsequenzen für die Zusammenarbeit?

23- Wie beurteilen Sie die Effizienz Ihrer Mitarbeiter? langfristig? kurzfristig? Wie setzen Sie Ziele mit Ihren direkten Mitarbeitern? Durch welches Verfahren? Wurde dieses Verfahren formalisiert? Was passiert, wenn die Ziele erreicht werden bzw. nicht erreicht werden?

24- Glauben Sie, daß Sie eine pädagogische Funktion Ihren Mitarbeitern gegenüber erfüllen sollen? In welchen Situationen?

25- Haben Sie manchmal den Eindruck, daß Sie nicht genügend delegieren? Warum?

26- Welche Art von Aufgaben möchten Sie nicht delegieren? Mit welcher Begründung? wie unterscheiden Sie zu delegierende Aufgaben von nicht zu delegierenden Aufgaben?

27- Welche schlechten Erfahrungen haben Sie mit Delegation gemacht?

28- Welche delegierten Aufgaben kontrollieren Sie systematisch?

29- Wie kontrollieren Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter? haben Sie formalisierte Kontroll-Instrumente? nicht formalisierte?

30- Wie hat sich Ihr Team in den letzten Jahren geändert? Konsequenz für Ihr Zeitmanagement?

31- Betrachten Sie Unterbrechungen als einen wichtigen Störfaktor Ihrer Tätigkeit? Welche Art von Unterbrechungen stört Sie am meisten?

32- Haben Sie schon mit Ihren Mitarbeitern, Ihren Kollegen bzw. mit Ihrem Vorgesetzten gesprochen, um diese Unterbrechungen zu reduzieren? Mit welchen Folgen?

33- Gehen Sie ans Telefon, wenn Sie in einer Besprechung sitzen? In welchen Fällen?

34- Fangen manche Ihrer Besprechungen mit fünf Minuten (oder mehr) Verspätung? Warum? haben Sie schon etwas dagegen versucht? Mit welchen Folgen?

35- Geben Sie immer Ihren Besprechungen eine Zeitgrenze? Werden diese Grenzen respektiert? Aus welchen Gründen werden diese Grenzen nicht respektiert?

36- Welche Sitzungen bzw. Besprechungen haben eine Tagesordnung? Warum haben andere keine? In welchen Fällen wird diese Tagesordnung nicht respektiert?

37- Bei welchen Sitzungen bzw. Besprechungen wird ein Protokoll geführt? Wie werden diese Protokolle später benutzt?

38- Bei welchen Gelegenheiten schreiben Sie Notizen ? Wie sortieren Sie diese Notizen?

39- Was ist für Sie eine Führungskraft?

40- Warum haben Sie sich eine Führungsposition gewünscht?

41- Wie verstehen Sie Ihre Rolle als „Chef"?

42- Wie möchten Sie von Ihren Mitarbeitern gesehen werden?

43- Möchten Sie Ihr privates Leben und Ihr berufliches Leben trennen? Warum? Wie sieht es in der Praxis aus?

Seiten 236-237

Anhang 3 : Fragebogen

Fragebogen zum
Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte

Bei den Fragengruppen 1 bis 3 sind einige mögliche Schwachstellen der Arbeit von Führungskräften aufgelistet, die wir Sie bitten, in der **Spalte 2** mithilfe einer Skala zu beurteilen. Kreuzen Sie bitte eine Zahl an:

1 *Trifft überhaupt nicht zu* bis **5** *Trifft auf jeden Fall zu*

1. Entsprechen die folgenden Störfaktoren Ihrem persönlichen Arbeitsumfeld ?	**trifft überhaupt nicht zu** … **trifft auf jeden Fall zu**
1.1. Ihre Gesprächspartner (bei Telefonaten bzw. persönlichen Gesprächen) kommen nicht zur Sache	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.2. Es gibt in Ihrem Unternehmen zuviel interne schrifliche Kommunikation	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.3. Es gibt in Ihrem Unternehmen nicht genügend interne schriftliche Kommunikation	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.4. Bei bestimmten Sitzungen geht Ihre Zeit verloren, aber Ihre Anwesenheit ist wichtig, damit alle teilnehmen	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.5. Einige Mitarbeiter kommen zu Ihnen ohne inhaltlichen Grund	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.6. Bei Sitzungen werden Ihnen Informationen mitgeteilt, die Ihnen schon bei früheren Sitzungen mitgeteilt worden sind	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.7. Bei Sitzungen sind manche Teilnehmer schlecht vorbereitet	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.8. Sitzungen dauern länger wegen persönlicher Konflikte unter den Teilnehmern	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
1.9. Nicht alle Sitzungen, die eine Tagesordnung haben könnten, haben eine	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---

2. Was erschwert Ihre tägliche bzw. wöchentliche Zeitplanung ?	**trifft überhaupt nicht zu** … **trifft auf jeden Fall zu**
2.1. Kommunikationspartner sind nicht erreichbar	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
2.2. Sie nehmen sich mehr Aufgaben vor als Sie tatsächlich erledigen können	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
2.3. Die vorgenommenen Aufgaben dauern länger als geplant	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
2.4. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar bleiben	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
2.5. Sie müssen für dringende Anfragen Ihrer Kunden und Ihrer Vorgesetzten verfügbar bleiben	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
2.6. Ihre Lieferanten oder Mitarbeiter sind in ihrer Arbeit verspätet	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---

3. Gründe dafür, daß Aufgaben nicht delegiert werden:	trifft überhaupt nicht zu — trifft auf jeden Fall zu
3.1. Die Delegation einiger Aufgaben bringt ein Risiko von Informations- und demnach von Kontrollverlust	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
3.2. Ihre Mitarbeiter werden die Aufgaben langsamer und nicht nach der gewünschten Vorgensweise erledigen	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
3.3. Sie würden zuviel Zeit verbringen, die Delegationsprozedur zu formalisieren	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
3.4. Ihre Mitarbeiter könnten die dadurch gewonnene Macht missbrauchen	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
3.5. Bestimmte Aufgaben gehören unmittelbar zu Ihrer hierarchischen Funktion	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---

Fragengruppe 4 : Anschließend möchten wir Sie bitten, die folgenden Aussagen mithilfe einer Skala von **1** : *Trifft überhaupt nicht zu* bis **5** : *Trifft auf jeden Fall zu* zu beurteilen.

4. Sind Sie mit den folgenden Aussagen einverstanden ?	trifft überhaupt nicht zu — trifft auf jeden Fall zu
4.1. Deutsche Manager haben ein systematischeres Zeitmanagement als französische Manager	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
4.2. Ein methodischeres Zeitmanagement erhöht die Effizienz einer Führungskraft	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
4.3. Zeitmanagement kann gelernt werden	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
4.4. Ein Handbuch bzw. Seminar kann zur Verbesserung Ihres Zeitmanagements beitragen	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
4.5. Wer seine Aufgaben und Ziele beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---
4.6. Wer seine Beziehungen mit Arbeits- und Geschäftspartnern beherrscht, beherrscht auch seine Zeit.	--- 1 ------- 2 ------- 3 ------- 4 ------- 5 ---

Schließlich bitten wir Sie, einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrer beruflichen Stellung zu beantworten.

Alter:	Geschlecht: Männlich ❑ Weiblich ❑
Nationalität: D ❑ F ❑ Andere ❑	Ausbildung:
Hierarchische Position:	
Ihre Gesellschaft: 100 % Französisch ❑ Filiale einer deutschen Gruppe ❑ Andere ❑	
Anzahl der Mitarbeiter Ihrer Gesellschaft:	
Wirtschaftszweig Ihrer Gesellschaft:	

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit. Bitte senden Sie den Fragebogen mit dem beigefügten Umschlag zurück an:

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin - Dipl-Kfm. Eric Davoine
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg